

# Comment lutter contre le travail des enfants chez ses sous-traitants ?

Lucile **Bernadac-Coudert**  
Eline **Nicolas**

Parmi les questions d'éducation que se posent fréquemment les parents occidentaux, le problème de l'« enfant roi » revient de manière récurrente. Pire, l'« enfant roi » tend à devenir un « enfant tyran » comme le montre Pleux (2006) dont l'ouvrage sur la question mérite réédition tant le problème se généralise.

A des milliers de kilomètres de là, les parents des pays pauvres n'ont pas ce problème. Leurs enfants ne sont pas des rois mais des ouvriers...

Selon l'OIT (Organisation Internationale du Travail), au moins 250 millions d'enfants entre 5 et 14 ans travailleraient dans le monde, sans compter ceux qui ne sont pas comptabilisables (ateliers clandestins, esclavage domestique ...). Si la situation n'est pas nouvelle, elle fait de plus en plus l'objet, depuis les années 90, de pressions à l'encontre des entreprises occidentales, trop souvent peu regardantes sur les conditions de travail chez leurs sous-traitants des pays pauvres.

Cet article propose une réflexion sur la manière dont les entreprises occidentales peuvent proposer des réponses au problème du travail des enfants chez leurs sous-traitants.

Pour ce faire, une première partie propose une revue de littérature qui permet de confronter la responsabilité sociale de l'entreprise à la question du travail des enfants. Nous présentons ensuite les pressions contradictoires qui s'exercent en la matière sur l'entreprise. Enfin, la prise en charge d'un problème social est évoquée grâce aux travaux de Roy et Peretti (1977) qui proposent d'analyser le comportement des entreprises selon différentes étapes par lesquelles passe ce problème.

Dans un deuxième temps, la contribution présente une étude empirique basée sur un échantillon par contraste. C'est ainsi qu'ont été retenues deux entreprises aux caractéristiques très différentes mais proposant des produits mobilisant une technique de production très proche, la couture.

## **I. Responsabilité sociale de l'entreprise et travail des enfants**

### **1. La question du travail des enfants**

Lorsqu'il présente un projet de loi sur le travail des enfants en 1840, le Baron Charles Dupin provoque de vifs débats parmi les sénateurs et députés. Les opposants à la réforme avancent que cette mesure remettrait en question la liberté de l'industrie et le droit du père à décider de son plein chef de l'éducation de son enfant. L'entreprise est alors une entité économique dont la mission unique est de maximiser son profit et non de traiter la question du travail des enfants. Cela reviendrait à remettre en question des codes familiaux alors largement partagés.

Si le 20<sup>ème</sup> siècle reconnaît à l'entreprise le droit et surtout le devoir de limiter l'âge de ses employés, et donc de décider à la place du père en quelque sorte, sa mission reste encore longtemps axée sur la maximisation du profit conformément à l'orthodoxie classique. C'est ainsi que Friedman, figure centrale de l'Ecole de Chicago, affirme en 1962 qu'« il existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements même de notre société libre que l'acceptation pour les dirigeants d'entreprise d'une conception de la responsabilité sociale

autre que de servir le mieux possible les intérêts de leurs actionnaires » (cité par Martinet et Reynaud, 2001).

Progressivement, cette « vision minimaliste de la responsabilité sociale » (Gond, 2001) va devoir cohabiter avec une conception élargie de la responsabilité de l'entreprise. Ainsi, les pratiques managériales évoluent et de nombreuses études récentes montrent l'importance de ces nouvelles orientations stratégiques, non plus uniquement tournées vers la performance financière mais vers la « performance sociale ou environnementale » (Martinet et Reynaud, 2001).

Parallèlement à la responsabilité environnementale, le rôle social de l'entreprise est lui aussi de plus en plus pointé du doigt. Si les questions sociales ont pendant longtemps été débattues hors du monde économique, elles s'insèrent progressivement dans la gestion de l'entreprise (Harrison et Freeman, 1999). Cette nouvelle contrainte a tout d'abord généré une profusion d'idées et de débats autour du rôle de l'entreprise pour aboutir à une sorte de consensus sur la nécessité de combiner performance économique et sociale.

A ce titre, la lutte contre le travail des 250 millions d'enfants exploités dans le monde constitue un axe majeur d'amélioration puisque l'article 32 de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant du 20 novembre 1989 interdit le travail et l'exploitation économique des enfants (voir l'article 32 en annexe 1). Il appartient néanmoins aux Etats parties de fixer les modalités d'application de l'article par exemple en ce qui concerne la fixation de l'âge minimum d'admission à l'emploi. Et, dans ce domaine, les dispositifs législatifs nationaux peuvent être très différents comme le montrent les exemples suivants.

En France, l'âge légal pour travailler est de 16 ans, mais certains cas particuliers existent. Il est ainsi possible de travailler avant 16 ans dans l'entreprise familiale sous la direction du père, de la mère ou du tuteur de l'enfant, dans une entreprise de spectacles, cinéma, télévision, enregistrements sonores, radio ou mannequins, après autorisation du préfet et enfin, dès l'âge de 15 ans, comme apprenti à la sortie de la classe de 3<sup>ème</sup>.

En Inde, il n'existe pas d'interdiction totale du travail des enfants même si des discussions sont en cours afin de se mettre en conformité avec l'article 32 de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant. Néanmoins, certaines dispositions sectorielles existent. Ainsi, depuis le 10 octobre 2006, il est interdit d'employer des enfants de moins de 14 ans comme domestiques, dans l'hôtellerie et la restauration.

Enfin, au Maroc, le code du travail a été modifié en 2004 afin que l'âge légal du travail passe de 12 à 15 ans et selon la loi n°04.00 du 21 Safar 1421-25 Mai 2000, l'enseignement fondamental constitue un droit et une obligation pour tous les enfants de 6 à 15 ans. Or, une enquête récente du "Domestic Child Labour in Morocco" évalue l'effectif des domestiques âgées entre 7 et 15 ans entre 60 000 et 86 000 filles<sup>1</sup>.

Il existe donc un décalage entre l'existence d'une Convention Internationale des Droits de l'Enfant d'un côté, et les manquements juridiques de certains Etats ou même le travail clandestin des enfants de l'autre. Ainsi, la question du travail des enfants prend la forme d'un continuum de situations qui renvoient à différentes approches de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il est alors possible d'utiliser la typologie de Carroll (1979) qui propose une classification en quatre catégories de responsabilité sociale.

Premièrement, les « responsabilités économiques » renvoient la firme à sa conception classique première, c'est à dire la production de biens et de services en vue de la

---

<sup>1</sup> Le Matin (quotidien Marocain), 10 juin 2007.

maximisation du profit. C'est bien à ce premier stade, lorsque l'entreprise privilégie la dimension économique, que le travail des enfants apparaît, par exemple dans les ateliers de travail clandestin (souvent appelés « sweat shop » pour « ateliers de la sueur »).

Puis, les « responsabilités légales » contraignent l'entreprise au respect des dispositions légales de la société. A titre d'exemple, ce seraient 256 000 enfants selon le gouvernement indien et 20 millions selon les ONG qui seraient concernés par la loi indienne du 10 octobre 2006 sur l'interdiction du travail des enfants comme domestiques, dans l'hôtellerie et la restauration et qui sont donc directement concernés par la volonté de leurs employeurs d'endosser ou non leur responsabilité légale (Unicef, 2006).

Troisièmement, les « responsabilités éthiques » font référence aux attentes non obligatoires des membres de la société mais qui sont conformes à des valeurs sociales communes. Ces valeurs sont très différentes d'un pays à l'autre, particulièrement en matière de travail des enfants. Il apparaît difficile de comparer la situation de nombreux pays dans lesquels beaucoup d'enfants sont contraints de contribuer très jeune à l'équilibre financier de leur famille à un pays comme la France où l'un des principaux quotidiens titrait un article en 2003 : « Les jeunes entrent trop tard dans la vie active »<sup>2</sup>. Ainsi, 6 hommes sur 10 entre 15 et 24 ans étaient en activité en 1975 en France contre 4 sur 10 en 1997 (Insee, 2002).

Enfin, les « responsabilités discrétionnaires » concernent les actions dont la société ne fait pas explicitement la demande. Il s'agit d'activités philanthropiques qui peuvent notamment prendre la forme de mécénat. A titre d'exemple, la Fondation de France, qui s'est fixé pour objectif d'améliorer la qualité de la protection de l'enfant, organise la Nuit Internationale de l'Enfance afin de récolter des fonds auprès des entreprises. La lutte contre le travail des enfants passe en effet par de nombreuses autres actions très onéreuses parmi lesquelles l'éducation et l'aide aux familles. Le financement discret par des entreprises d'associations qui oeuvrent pour les enfants peut être considéré comme un moyen d'endosser une forme de responsabilité sociale.

Le travail des enfants renvoie l'entreprise à sa propre conception de la responsabilité sociale. Néanmoins, force est de constater un mouvement plutôt général d'élargissement de la responsabilité de l'entreprise qui conduit à un déplacement vers les deux derniers niveaux de responsabilité sociale tels que définis par Carroll (1979). Or, il est possible d'avancer que ce mouvement puisse être dû à une incitation extérieure.

## **2. L'entreprise sous pression**

L'entreprise est régulièrement confrontée aux sollicitations directes ou indirectes des acteurs de son environnement. Ces acteurs, ou « parties prenantes », sont définis par Freeman (1984) comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Les dirigeants se retrouvent donc face à un « dilemme éthique » (Harrison et Freeman, 1999) qui révèle souvent la difficulté de conjuguer satisfaction des actionnaires (« *shareholders* ») et préservation des intérêts de toutes les parties prenantes (« *stakeholders* »),

Il existe de nombreuses classifications des parties prenantes dans la littérature. En effet, il apparaît délicat de satisfaire uniformément toutes les parties prenantes, d'où l'intérêt de

---

<sup>2</sup> Le Monde, 3 juin 2003.

repérer lesquelles sont les plus importantes pour la firme. Plusieurs types de classifications peuvent être utilisées. Parmi les plus connues, on peut souligner les distinctions « *stakeholders* internes versus *stakeholders* externes », puis « *stakeholders* économiques versus *stakeholders* non économiques » et enfin une classification basée sur les attributs de pouvoir, légitimité et urgence.

La première distinction se fait selon la proximité des parties prenantes à la firme. Ainsi, Sharma (2001) souligne l'existence de « *stakeholders* internes » et de « *stakeholders* externes ». La catégorie des « *stakeholders* internes » comprend les agents dont les intérêts sont les plus directement liés à ceux de la firme, ses employés, dirigeants, etc. Les « *stakeholders* externes » (pouvoirs publics, syndicats, consommateurs, associations caritatives ou de défense de l'environnement...) seront plus préoccupés par les conséquences écologiques et sociales de l'activité productive.

De la même manière, Sharma (2001) introduit une distinction entre les « *stakeholders* économiques, écologiques et sociaux ». Il souligne par ailleurs l'importance croissante des « *stakeholders* sociaux », tels que les ONG par exemple, dans l'environnement de la firme. La prise en compte de leurs intérêts est de plus en plus présente dans la gestion de l'entreprise, parallèlement à la recherche de satisfaction des « *stakeholders* économiques ».

Enfin, la classification de Mitchell, Agle et Wood (1997) définit l'importance des parties prenantes selon leurs attributs. Pour ces auteurs, les attributs dont les parties prenantes peuvent être dotées sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence. C'est ainsi qu'apparaissent sept catégories de « *stakeholders* » selon que ces derniers possèdent un, deux ou les trois attributs précédemment cités.

Concernant plus spécifiquement la question du travail des enfants chez les sous-traitants, on peut se référer à la distinction établie par Gasmi et Grolleau (2005) entre :

- « des acteurs bénéficiant de la stratégie d'externalisation et relativement peu préoccupés par les conséquences éthiques » ;
- « des acteurs particulièrement sensibles aux conséquences éthiques des choix stratégiques (du donneur d'ordres)<sup>3</sup> ».

Les membres du premier groupe soutiennent la stratégie d'externalisation car elle concourt à satisfaire leurs intérêts financiers, sans se préoccuper des implications éthiques. Gasmi et Grolleau (2005) intègrent à ce groupe les consommateurs, les actionnaires, les ouvriers embauchés chez les sous-traitants, les pays de la sous-traitance et les concurrents.

Tout d'abord, le prix reste le critère déterminant sur le marché du textile. Le consommateur occidental type n'achète plus une pièce avec l'idée de l'utiliser jusqu'à l'usure mais il préfère acheter moins cher et plus souvent pour être en phase avec les « canons » de la mode<sup>4</sup>. Ainsi, le Fashionpanel 2005-2006 réalisé par TNS Secodip indique très clairement que les clients cherchent à acheter moins cher : les résultats montrent une baisse des prix de presque 1% pour la deuxième année consécutive. Plus précisément, 10 catégories de textiles sur 12 ont connu

---

<sup>3</sup> Gasmi et Grolleau parlent spécifiquement de l'entreprise Nike. Nous avons élargi ici leur typologie à tous les donneurs d'ordres.

<sup>4</sup> Ce comportement conduit d'ailleurs à la création de filières de recyclage ou de redistribution via la collecte par des associations caritatives comme la Croix Rouge Française, le Secours Catholique, le Secours Populaire Français ou Emmaüs par exemple ou par la récupération grâce aux containers disposés aux abords des centres commerciaux.

une baisse du prix moyen d'achat en 2004. Deux raisons principales peuvent être invoquées pour expliquer ce phénomène.

Premièrement, les soldes sont devenus un événement incontournable : elles ont ainsi pesé pour 39% du chiffre d'affaires du marché textile en 2004, ce qui n'est guère étonnant si l'on considère qu'un tiers des consommateurs réserve les deux tiers de son budget textile aux soldes. Il n'est donc plus possible de considérer les soldes comme un période isolée de l'année qui vise à écouler les quelques stocks restant : elles constituent aujourd'hui une part importante de la consommation.

Deuxièmement, le « Hard Discount Textile » s'est fortement développé ces dernières années pour représenter 8% du marché textile en volume. De même, les grandes surfaces spécialisées et les magasins de sport ont largement contribué à dynamiser les achats en réduisant les prix moyens.

Ainsi, qu'ils achètent des produits soldés ou non, le Fashionpanel 2005-2006 montrent que 35% des foyers n'achètent qu'à bas prix, incitant de fait les offreurs à rechercher les conditions de production les moins coûteuses possibles.

De même, conformément à l'approche classique, les actionnaires recherchent la maximisation du profit afin de rentabiliser au mieux leur investissement initial. Ils vont donc exercer une pression sur les dirigeants afin que ces derniers adoptent un comportement conforme à leur intérêt. Cela peut être interprété au regard de la « relation d'agence », souvent utilisée pour expliquer les relations entre dirigeants et actionnaires.

C'est l'article de Jensen et Meckling (1976) qui apporte la définition la plus communément admise de la relation dite d'agence : « Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». La relation d'agence définit donc toute relation, telle que la situation de l'un des acteurs (le principal ou mandant) dépend du comportement de l'autre (l'agent ou le mandataire).

Appliquée au monde de l'entreprise, la relation d'agence devient alors « un contrat selon lequel l'actionnaire [...] confie au dirigeant [...] la gestion de la société » (Pluchat et Hamza, 1999). La théorie de l'agence permet en effet de traduire la séparation entre la propriété du capital détenu par les actionnaires et le pouvoir de gestion des dirigeants. La situation économique de l'actionnaire dépendra donc de la manière dont l'agent exécutera les termes du contrat. Les dirigeants vont donc être incités à prendre des décisions qui permettent de dégager les bénéfices les plus importants possibles, par exemple en recherchant les sous-traitants qui proposent les conditions financières les plus avantageuses, quelles que soient les conditions de production.

En outre, force est de constater que les pays et les ouvriers de la sous-traitance sont parfois peu enclins à se mobiliser contre exigences des donneurs d'ordres. En effet, ces derniers représentent des opportunités d'emplois qu'il est parfois difficile de refuser pour les pays d'accueil, quitte à en accepter les dérives. D'une manière générale, on comprendra aisément que plus les alternatives de travail sont limitées dans un pays, plus cela va avoir une influence à la baisse sur les salaires mais aussi sur les conditions de travail, et donc l'exploitation infantile. Il est alors possible d'analyser cette situation au regard de la théorie des avantages comparatifs de Ricardo (1817) ardent défenseur du libre échange.

De sa célèbre démonstration d'échange entre deux pays (l'Angleterre et le Portugal) portant sur deux biens (les draps et le vin), Ricardo tire comme conclusion que toutes les nations, mêmes les plus pauvres peuvent s'enrichir du commerce international en s'appuyant sur leurs avantages comparatifs. Or, aujourd'hui, on peut considérer que cet avantage comparatif

repose, dans de nombreux pays, sur des niveaux de salaires excessivement bas et donc sur le fait que les pouvoirs publics ferment les yeux sur le travail des enfants puisqu'ils ont des salaires encore plus bas que les ouvriers les moins bien payés. Cela nous renvoie donc directement à l'une des critiques les plus récurrentes à la théorie des avantages comparatifs qui concerne de la répartition de la richesse créée par la nation. Si création de richesse il y a, alors qui en bénéficie-t-il ?

Quoi qu'il en soit, de nombreux pays se retrouvent dans le cercle vicieux du dumping social qui conduit à faire tous les « sacrifices » nécessaires pour maintenir leurs avantages comparatifs dans la course mondiale à la main d'œuvre la plus attractive possible. Il apparaît alors difficile de mettre en avant des exigences éthiques, sur le travail des enfants notamment qui risqueraient de mettre à mal la nécessaire compétitivité prix. Ainsi, on constate des phénomènes de délocalisations intra-asiatiques très importants dès que les salaires commencent à augmenter dans un pays. On peut notamment citer un mouvement majeur de délocalisation dans les années 90, partant des pays appelés les « *nouveaux pays industrialisés* » (NPI), ou parfois surnommés " *dragons asiatiques* " ou « petits frères du Japon » (Singapour, Corée du Sud, Taiwan et Hong Kong) vers les économies émergentes d'Asie, aussi appelées, les « tigres », à savoir la Thaïlande, la Malaisie, l'Indonésie et les Philippines (Huchon et alii., 2001). Et, signe du changement, pour 81% des employés sud-coréens, la réputation sociale et environnementale d'une entreprise est un critère de choix d'un emploi aussi important que le salaire<sup>5</sup>.

Enfin, il convient de souligner le rôle déterminant de la concurrence qui exerce une pression non négligeable afin de maintenir les coûts de production au plus bas. Selon Aubert et Sillard (2005), pratiquement tous les secteurs sont touchés par les délocalisations à un degré plus ou moins important. Plus précisément, on peut faire une distinction entre les délocalisations vers les pays à bas salaires qui concernent principalement les secteurs de l'habillement et du textile, de l'électronique et des industries des équipements du foyer et les délocalisations vers les pays développés plutôt axées sur les secteurs de l'automobile, l'aéronautique, la pharmacie et l'électronique.

Face à la volonté des consommateurs d'acheter toujours moins cher (Secoddip, 2006), les industriels du textile sont en effet contraints de surveiller de très près leurs coûts afin de rester compétitifs. Or, il apparaît difficile de s'aligner dans les pays occidentaux sur les coûts de production proposés par les pays à bas salaires. La tentation de la sous-traitance se nourrit de la compétition que se livrent les différents offreurs. Il apparaît difficile dans ce contexte de maintenir une compétitivité prix sur le territoire comme le montre le Rapport Annuel 2006 de l'Union des Industries Textiles qui mène une réflexion sur ce thème et qui plaide par exemple pour des « incitations fiscales sur l'énergie et l'environnement qui dissuaderaient les entreprises de produire ailleurs » ou pour la mobilisation des « Fonds Européens d'Ajustement à la Mondialisation au profit des salariés dont l'emploi est fragilisé » (UIT, 2007).

Concurrents parfois, coupables peut-être, mais aussi souvent victimes d'un système qu'elles ont pourtant contribué à mettre en place, les industries du textile se trouvent aujourd'hui dans une guerre des prix acharnée, à se battre à coup de délocalisations sur un des rares marchés où les prix baissent (TNS Secodip, 2006). Et dans ce climat, rares sont les entreprises dont la conscience est suffisamment tranquille pour oser pointer du doigt les pratiques peu éthiques de leurs concurrents ...

---

<sup>5</sup> Source : [www.tns-sofres.com](http://www.tns-sofres.com)

Consommateurs, actionnaires, pays et ouvriers des sous-traitants ainsi que la concurrence incitent donc l'entreprise à se concentrer sur les modalités financières que proposent ses sous-traitants. Ils exercent une pression qui laisse peu de place aux implications éthiques de la production ou plus exactement qui ne permettent pas de les considérer comme une priorité. En effet, à y regarder de plus près, si les coûts de production et donc les prix de vente restent une préoccupation majeure, ils semblent de moins en moins suffisants pour faire l'unanimité auprès des parties prenantes du donneur d'ordres.

Ainsi, Gasmi et Grolleau (2005), identifient une seconde catégorie d'« acteurs particulièrement sensibles aux conséquences éthiques des choix stratégiques (du donneur d'ordres) ». Parmi eux, certains consommateurs, les organisations humanitaires et les représentants de la société civile, les médias et enfin les actionnaires semblent exercer une certaine pression sur l'entreprise.

Chaque individu endosse quotidiennement différents rôles, citoyen, consommateur, parent, militant ... qui ne peuvent évidemment pas être étanches les uns des autres (Férone et alii, 2001). Le statut de consommateur attribuant un certain pouvoir, l'individu va tout naturellement être tenté d'utiliser l'acte d'achat pour faire valoir ses opinions et prendre position. L'acte d'achat devient un acte d'engagement qui séduit par son caractère simple et concret. L'individu devient acteur. Même s'il ne s'engage pas personnellement dans une ONG par exemple, il agit, il fait quelque chose, il dépasse le simple statut de spectateur.

Si le prix reste un élément décisif dans la décision d'achat, et malgré des décennies de consommation aveugle sur les conditions de travail ou le respect de l'environnement par exemple, on constate toutefois « l'apparition de consommateurs plus conscients » (Mega, 2000). Les attentes traditionnelles à l'égard du produit que sont le prix et la qualité restent essentielles mais sont de moins en moins suffisantes. Une étude réalisée par Alter Eco montre qu'en 2005, 78,2% des français déclaraient consommer des produits équitables par engagement et 26,1% pour la qualité. Or, précise cette étude, en 2004, la qualité était encore avancée comme la principale raison de consommation alors qu'elle tend à devenir « une condition nécessaire, un « pré-requis » et non (...) la véritable motivation » (Alter Eco, 2005).

Les consommateurs s'intéressent aux aspects sociétaux dans lesquels le produit a été fabriqué. Cela explique le développement de produits affichant leur caractère éthique en garantissant notamment un revenu correct pour les producteurs locaux (ex : produits Max Havelaar) ou qu'ils n'ont pas été testés sur des animaux (ex : cosmétiques The Body Shop). A titre d'exemple, le commerce équitable bénéficie d'une notoriété en nette progression et les français reconnaissent l'importance de son action, ce qui se traduit par une augmentation de la pénétration de produits. Ainsi, la notoriété du commerce équitable est passée de 9% en 2000 à 56% en 2005 au terme d'une évolution constante. Par ailleurs, 71,7% des personnes interrogées considèrent le commerce équitable comme important ou très important (base : personnes connaissant le commerce équitable). Enfin, cela se traduit par une progression du taux de pénétration qui était de 13% en 2002, de 22,9% en 2004 et 32,6% en 2005 (Alter Eco, 2005).

Ainsi, au grand dam des producteurs, les consommateurs semblent vouloir plus et mieux pour le même prix et parfois même pour moins cher comme le suggère la baisse des prix sur le marché textile. La part des consommateurs prêts à payer plus cher pour un produit éthique est en effet encore limitée et ce surplus de prix est de toutes façons lui aussi limité. Par exemple, en matière de commerce équitable, à la question « Pour quelles raisons n'avez-vous pas

acheté des produits Alter Eco ? », les non acheteurs ont attribué à la proposition « trop cher » la note de 5,5 sur 10 (Alter Eco, 2005). De même, sur le marché des produits labellisés Agriculture Biologique dont la problématique de l'acceptation d'un prix plus élevé en échange d'une caution éthique est semblable, 55% des consommateurs bio considèrent qu'il n'est pas normal de payer plus cher. Pour les 42% de consommateurs qui trouvent normal de payer plus cher, la différence de prix ne doit toutefois pas excéder 10% (Agence Bio, 2005).

La pression est donc réelle pour les producteurs qui doivent satisfaire des consommateurs de plus en plus exigeants et impliqués dans leur acte d'achat.

Par ailleurs, les organisations humanitaires et les représentants de la société civile d'une manière générale font eux aussi partie des acteurs les plus actifs qui soient, pour inciter l'entreprise à assumer sa responsabilité sociale.

Tout d'abord, l'UNICEF peut être considérée comme le leader d'opinion majeur en terme de protection de l'enfance. Ses missions sont multiples et intègrent notamment l'information et la sensibilisation. Ce travail porte ensuite ses fruits lorsque le citoyen, sensible au discours de l'Unicef décide de modifier son acte d'achat en sa qualité parallèle de consommateur. De plus, Mme Veneman, Directrice générale de l'Unicef, a rappelé le rôle des acteurs économiques dans le travail des enfants en ces termes lors de la Journée Internationale contre le travail des enfants le 12 juin 2006 : « Les parents, les dirigeants des communautés, le secteur privé et les gouvernements doivent prendre leurs responsabilités pour s'assurer que les enfants ne sont pas exploités sur le lieu de leur travail ».

D'une manière générale, les ONG jouissent dans leur ensemble à la fois d'une notoriété importante mais aussi d'une excellente image. Ainsi, selon une étude réalisée pour le cabinet de conseil First&42nd<sup>6</sup> et commentée par Smée (2005), 80% des français connaissent des organisations comme Greenpeace, Amnesty International ou SOS Racisme. Pour ce qui est de l'image, l'ONG représenterait « l'acteur le plus crédible de l'espace public mais également une valeur refuge face aux risques de la mondialisation » (Smée, 2005). Ainsi, l'opinion semble accorder beaucoup de crédit aux ONG puisque ces dernières obtiennent un score de confiance de plus de 50% concernant des thèmes comme les Droits de l'Homme, la santé et l'aide humanitaire, la protection de l'environnement ou l'aide au développement contre des scores d'environ 10% pour les gouvernements, les syndicats et les entreprises,

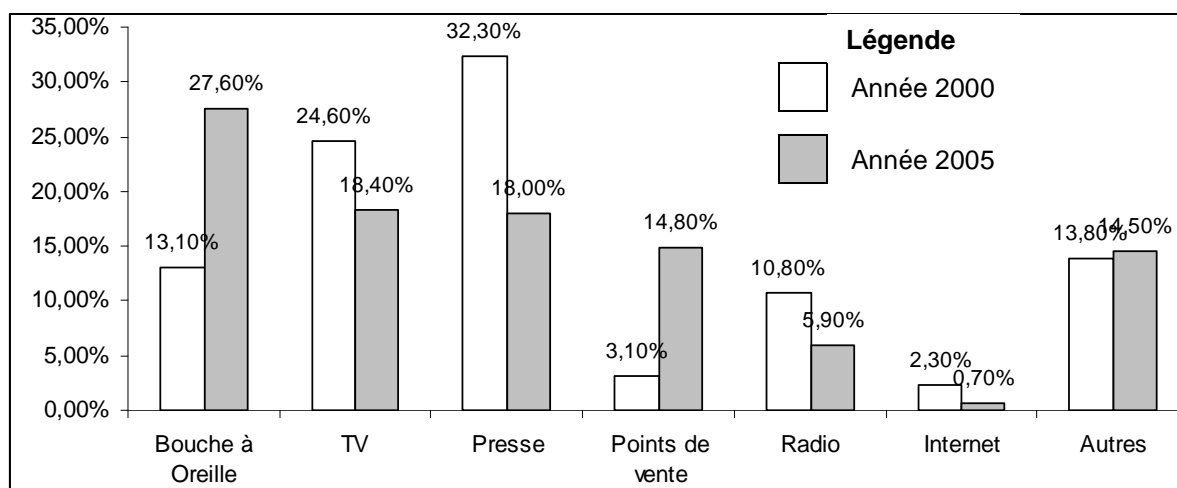
Enfin, et sans que cela ne soit restrictif, l'influence des mouvements étudiants nous semble constituer une pression potentielle à ne pas négliger. En effet, les étudiants américains se sont révélés être un acteur clef de la prise de conscience du grand public des conditions de travail chez les sous-traitants de Nike dans les années 90. En France, si les actions étudiantes n'ont jamais pris une telle ampleur, la structuration du milieu associatif étudiant peut permettre d'envisager le même type de revendication et de mobilisation. A titre d'exemple, le réseau Animafac, Réseau d'échanges d'expériences et centre de ressources pour les initiatives étudiantes, notamment soutenu par les ministères de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative présente un potentiel de mobilisation important, notamment grâce à son site internet, lieu d'échange et de réflexion. Enfin, les étudiants nous semblent détenir un pouvoir potentiel considérable pour la simple raison qu'ils sont les décideurs de demain...

---

<sup>6</sup> Le cabinet de conseil First&42nd est spécialisé sur les questions de gouvernance et de responsabilité sociale de l'entreprise



En outre, les médias bénéficient de moyens privilégiés pour relayer les pratiques des entreprises. Ils ont ainsi largement contribué à la sensibilisation du grand public à de nombreux problèmes sociaux dans le monde entier et le commerce équitable a largement profité de cette contribution pour accroître sa notoriété. En effet, si le bouche à oreille semble avoir récemment supplanté les médias comme moyen de découverte du commerce équitable, ils semblent avoir été des vecteurs de communication efficaces au début des années 2000. Ainsi, le taux de notoriété est passé de 9% en 2000 à 74% en 2005 (Ipsos, Max Havelaar, 2005).



*Moyens de découverte du commerce équitable (Alter Eco, 2005)*

Parallèlement à cela, l'action de sensibilisation des médias peut aller beaucoup plus loin que de vanter les mérites du commerce équitable, ils jouent parfois un rôle d'arbitre pour récompenser ou montrer du doigt les pratiques d'une entreprise en particulier.

Enfin, pour conclure ce tour des parties prenantes, il convient de souligner le rôle paradoxal des actionnaires. L'influence des actionnaires se manifeste traditionnellement par la recherche de la maximisation du profit : « la société par actions ne serait que la création d'un système plus sophistiqué de droits de propriété privés permettant (...) l'efficience la plus grande » (Coriat et Weinstein, 1995). Néanmoins, certains actionnaires semblent vouloir sortir de cette spécialisation en intégrant des critères de performance extra-financiers en investissant dans des fonds dits « éthiques ». Si la performance financière de ces fonds éthiques est difficile à évaluer, ils se développent au point de ne plus être considérés aujourd'hui comme des produits marginaux mais comme une vraie offre de marché (Hannachi et Nicolas, 2007). Conformément à leurs racines puritaines<sup>7</sup>, ces fonds peuvent être bâtis sur des critères d'exclusion (ex : armement, alcool, régimes répressifs...) ou sur des critères de sélection (protection de l'environnement, actions envers les minorités...). C'est ainsi que le travail des enfants trouve logiquement sa place dans les critères d'exclusion, permettant ainsi à des investisseurs de s'assurer de la destination de leur argent.

<sup>7</sup> On considère souvent que les fonds éthiques trouvent leur origine au 18<sup>ème</sup> siècle chez les Quakers. Membres d'une communauté protestante fondée par George Fox en Angleterre, ils s'enrichissent rapidement tout en tentant de véhiculer des valeurs nouvelles. Emigrés aux Etats-Unis, ils sont parmi les premiers à s'opposer à l'esclavage, notamment à l'occasion du *Quaker Philadelphia Yearly Meeting* en 1758. Leur poids économique devenu important va alors contribuer à imposer cette position à leurs contemporains.

De nombreuses parties prenantes semblent exercer une pression sur l'entreprise concernant la lutte contre le travail des enfants. Plus qu'un agrégat d'actions isolées et conjoncturelles, certains parlent même d'un effet de structure, d'un « processus d'institutionnalisation de certaines valeurs partagées par l'ensemble des parties prenantes » (Béji-Bécheur et alii., 2005).

Il apparaît donc que les entreprises occidentales subissent deux courants d'influence très puissants en ce qui concerne les pratiques de travail chez leurs sous-traitants. Elles sont en effet incitées à rechercher les coûts de production les plus bas tout en s'assurant de la décence des conditions de travail et notamment en s'affairant au problème du travail des enfants.

### **3. La prise en charge du problème**

La lutte contre le travail des enfants chez ses sous-traitants peut prendre de nombreuses formes selon l'attitude stratégique de l'entreprise. Or, cette dernière dépend grandement de la manière dont est envisagé le problème dans la société dans son ensemble (Roy et Peretti, 1977).

Dans un premier temps, le problème social considéré est marginal. Durant cette étape, les nuisances sont jugées inévitables car liées à la croissance économique et sont donc globalement acceptées. La nécessité de se développer économiquement peut donc expliquer le « sacrifice » du travail des enfants dans certains pays

C'est tout particulièrement le cas lorsque de grandes firmes occidentales s'installent dans des pays pauvres ou en voie de développement. La prise de conscience du problème reste circonscrite à une poignée d'« idéalistes » (Roy et Peretti, 1977). En effet, seules quelques entreprises vont s'intéresser intrinsèquement au problème pour tenter de réduire ou éliminer les externalités négatives de leurs activités. L'approche intrinsèque ou « *Intrinsic Stakeholder Commitment* » suggère que l'entreprise peut porter des valeurs profondes et sincères qui vont guider son engagement vis à vis des parties prenantes (Berman et alii., 1999). La firme va utiliser ses valeurs (« pouvons-nous tolérer que du travail d'enfants soit incorporé dans nos produits ? ») comme fondations pour guider la prise de décision, notamment dans le cadre de ses relations avec ses sous-traitants. L'entreprise utilise une démarche éthique, c'est à dire qu'elle agit en prenant en considération les conséquences de ses actes sur les autres membres de la société (Berman et alii 1999). Les intérêts des parties prenantes, et notamment les enfants des pays où sont installés les sous-traitants, ont une valeur intrinsèque, pour eux mêmes, sans que leur valeur pour la firme soit déterminante dans la relation (par exemple en terme d'image). L'approche intrinsèque reconnaît que la firme est au cœur d'un réseau de parties prenantes et qu'elle doit assumer les conséquences de ses actes.

Puis, Roy et Peretti (1977) identifient la phase du « rejet économique » durant laquelle le développement économique crée de telles nuisances que les réclamations augmentent et sont relayées par une pression médiatique forte. Face à cela, les entreprises adoptent souvent une attitude de repli face au problème social. Elles hésitent à mettre en place des actions correctrices par manque de compétences et surtout de moyens financiers prévus pour faire face aux éventuels problèmes sociaux. Vis-à-vis de l'extérieur, de nombreuses justifications pourront être invoquées : l'impossibilité de lutter contre les « règles du jeu » de la

mondialisation, les bienfaits de l'arrivée de donneurs d'ordres dans certains pays ou la simple ignorance de ce qui se passe chez les sous-traitants par exemple.

Néanmoins, au fur et à mesure que la connaissance et la popularité du problème social croissent, les entreprises peuvent aussi choisir de s'en emparer, c'est la phase « discrétionnaire » décrite par Roy et Peretti (1977). S'il est possible de considérer que l'entreprise puisse sincèrement s'impliquer dans la résolution du problème social dans le cadre d'une démarche intrinsèque, il est tout aussi envisageable de penser qu'elle peut y voir une exploitation commerciale très attrayante.

Ainsi, l'approche instrumentale ou « *Strategic Stakeholder Management* » repose sur l'idée qu'une bonne gestion des relations avec les parties prenantes peut être un moyen efficace d'accroître la performance financière de l'entreprise. Elle n'est donc pas l'objectif final mais le biais par lequel l'objectif va être atteint. En luttant contre le travail des enfants chez ses sous-traitants, l'entreprise cherche avant tout à préserver son image afin de ne pas décourager les ventes. La lutte contre le travail des enfants n'est qu'un objectif intermédiaire et instrumental dont le but est la satisfaction d'un seul groupe de parties prenantes : les actionnaires, ou du moins les détenteurs de capitaux. Il s'agit d'une stratégie maximisatrice finalement très proche de la pensée de Friedman qui considère que l'entreprise n'a d'autre raison d'être que la recherche de la maximisation du profit.

Enfin, vient la phase « d'acceptation générale » durant laquelle le problème social n'est plus qu'une contrainte financière (Roy et Peretti, 1977). L'entreprise a intégré les coûts de résolution du problème qui sont imposés par voie réglementaire ou par un consensus de la communauté. Concernant le travail des enfants dans l'industrie textile, cela reviendrait soit à faire appliquer de manière stricte l'article 32 de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant partout dans le monde, soit à faire accepter un certain niveau de prix minimum pour le consommateur, occidental en particulier, en dessous duquel il n'est pas possible de garantir des conditions de production décentes.

Force est de constater que le travail des enfants persiste. Et, la phase d'acceptation générale n'étant pas encore atteinte, il convient de distinguer les entreprises qui se préoccupent du problème des autres. Il est en effet impossible à l'œil nu de différencier un produit intégrant du travail d'enfants d'un autre. Il s'agit d'un avantage intangible sur lequel le consommateur a besoin d'être informé. Faute de quoi, il ne pourra « récompenser » l'effort éthique en choisissant ce produit ou en acceptant de le payer plus cher.

C'est ainsi que plusieurs types d'outils se sont développés pour évaluer et surtout communiquer sur les avancées réalisées. On pourra par exemple noter :

- la certification. Par exemple, la norme SA 8000 (Social Accountability), créée en 1997 par le Social Accountability International, permet aux entreprises d'attester de leur respect des droits élémentaires des travailleurs. Ce standard s'appuie sur les recommandations de l'Organisation Internationale du Travail et la convention de l'ONU sur les Droits de l'Enfant. Des acteurs de divers horizons, qu'ils soient issus du monde marchand ou humanitaire, ont contribué à sa rédaction, parmi lesquels : des organisations syndicales, des enseignants, des entreprises, des distributeurs, des experts-conseil, des experts-comptables et des organismes de certification. Cette réflexion a débouché sur la mise en place d'une norme très rigoureuse. La méthode d'évaluation est réputée pour être objective car conduite par un organisme tiers. Les critères évalués sont par ailleurs nombreux. Tout ceci fait de la norme SA 8000 une certification difficile à obtenir, ce qui donne d'autant plus de prestige aux entreprises qui y sont parvenues, lesquelles sont d'ailleurs plutôt de grandes entreprises (ex : Reebok, Avon, The Body Shop, Carrefour-Promodes...).

SA 8000 contient huit volets qui permettent de garantir le respect des droits élémentaires des travailleurs au premier rang desquels l'interdiction du travail des enfants.

Cette norme est valable dans le monde entier. Elle s'applique ainsi aux entités décentralisées (ex : site de production décentralisé dans un pays en voie de développement). Elle implique que les fournisseurs, grandes entreprises mais aussi PME, soient mis au courant de la démarche de certification et qu'ils soient même encouragés à adopter ses recommandations ;

- les agences de notation. L'activité de notation connaît un développement important depuis quelques années. A ce titre, les conditions de production, y compris chez les sous-traitants, font l'objet d'audits très pointus. En « notant » une entreprise, l'agence de notation engage en effet sa réputation, ce qui tend à crédibiliser de plus en plus les résultats communiqués. De manière très concrète, si on prend l'exemple de l'audit en Responsabilité Sociale réalisé par Vigeo<sup>8</sup>, alors on peut voir qu'il existe une catégorie « Prise en compte des facteurs sociaux et environnementaux dans le processus d'achat » dans le critère « Qualité des relations de l'entreprise avec ses fournisseurs et sous-traitants ». L'entreprise se voit alors attribuer une appréciation sur une échelle de 4 items : engagement non tangible, amorcé, probant ou avancé ;

- le reporting volontaire. Le GRI (Global Reporting Initiative) fût par exemple lancé en 1997 dans le cadre d'un programme des Nations-Unies pour l'environnement. Il s'agissait de créer une trame commune permettant aux entreprises d'élaborer de manière volontaire un bilan environnemental, économique et social. Cette grille universelle a pour objectif de favoriser l'homogénéisation des informations afin de permettre des comparaisons internationales.

Le Global Compact, lancé en 1999 à l'initiative de Kofi Annan, secrétaire général des Nations-Unies, vise aussi à inciter les entreprises à faire partager leur expérience en matière de développement durable. Les entreprises peuvent faire connaître aux Nations-Unies leur volonté de participer à ce programme. Puis, dans le cadre de forums, elles exposent leurs pratiques, inspirées des recommandations des Nations-Unies en terme de droits de l'Homme, de travail et d'environnement (voir principes en annexe 2).

Ces deux initiatives restent encore très confidentielles à l'inverse des documents sociaux, codes de conduite et rapports éthiques, qui sont de plus en plus diffusés par les entreprises depuis le début des années 90.

Les codes de conduite, qui s'apparentent aux chartes d'entreprises, sont le résultat d'une démarche volontaire des entreprises ou des fédérations professionnelles (ex : Collectif de l'éthique sur l'étiquette). Ils s'adressent à la fois aux acteurs externes à l'entreprise mais aussi aux membres de l'organisation et permettent de formaliser la « vision partagée » de l'entreprise, selon l'expression de Mack (1992).

Les codes de conduite bénéficient d'une crédibilité très inégale selon l'organisation dont ils émanent. Certaines chartes sont en effet le résultat d'une longue et réelle tradition de l'entreprise pour faire partager ses valeurs. Mais, constatant que le succès des entreprises japonaises semblait s'accompagner d'une culture d'entreprise forte, beaucoup d'entreprises occidentales ont tenté dès les années 80 de créer des cultures d'entreprises de toutes pièces en élaborant des codes de conduite sans fondement éthique solide. Par ailleurs, les médias ont

---

<sup>8</sup> Vigeo est leader européen sur le marché des audits en responsabilité sociale concernant les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance.

mis en lumière nombre de scandales qui ont fait perdre leur crédibilité éthique à certaines entreprises américaines notamment, mais aussi européennes et mêmes japonaises (Amann et alii, 2004).

C'est ainsi que l'utilisation ou non de ces outils peut être considéré comme un indicateur permettant d'apprécier la position de l'entreprise vis-à-vis du travail des enfants : est-elle une idéaliste, en phase de rejet ou discrétionnaire ?

## **II. Etude empirique**

Même si, comme le prétend Comte-Sponville (2004), « le bien (au sens moral) et les biens (au sens économique) ne font pas toujours bon ménage », force est de reconnaître que les entreprises sont de plus en plus incitées à se préoccuper des attentes, parfois sociales et/ou environnementales, de leurs différentes parties prenantes. L'étude suivante propose une comparaison entre deux stratégies d'entreprises qui ont relevé, de gré ou de force, le pari de l'éthique : Nike et Papili. Si ces deux entreprises présentent des caractéristiques très différentes, elles ont toutes deux recours à des sous-traitants spécialisés dans la production textile qui peuvent être confrontés aux mêmes problèmes de conditions de travail.

L'étude s'appuie sur une méthodologie qualitative qui tend à comprendre le processus de réponse d'entreprises confrontées à la question du travail des enfants. Selon Denzin et Lincoln (1998), l'approche qualitative implique de se concentrer principalement sur les processus et le sens. La mesure et le repérage de fréquences ne sont pas recherchés ici, on tente plutôt de faire ressortir « la nature socialement construite de la réalité ». L'objectif est ici d'approcher un matériau empirique au plus près pour en proposer une tentative de compréhension : « comprendre, c'est bien sûr, d'abord, entendre, mais c'est aussi faire du sens, accéder à l'intelligibilité du discours, des expériences et des pratiques » (Paillé et Mucchielli, 2003). Le sens n'est pas à découvrir ni à saisir mais à construire, ce qui justifie l'expression couramment utilisée en méthodologie qualitative : « donner du sens ». Il s'agit d'une proposition qui résulte de la rencontre d'un « événement du monde phénoménal et d'un projet de compréhension » (Paillé et Mucchielli, 2003).

Concernant l'échantillonnage, nous avons choisi de bâtir un échantillon par contraste afin de pouvoir « ouvrir à la voie à la comparaison » (Pires, 1997) entre deux situations d'entreprises très différentes. Ainsi, le contraste peut être obtenu au moyen de deux types de variables :

- les « variables générales ». Nike est une entreprise américaine employant plusieurs milliers de salariés partout dans le monde alors que Papili est une jeune TPE française ;
- les « variables spécifiques rattachées directement au problème étudié ». Nike et Papili ont opté pour des stratégies de réponse au problème du travail des enfants de manière totalement différente.

Par ailleurs, pour chaque situation, la méthode de l'étude de cas a été retenue. Selon Yin (1984), il existe cinq grands types de stratégie de recherche permettant de répondre à des questions telles que : « qui, quoi, combien, où, pourquoi ou comment ? ». Notre objectif est ici de comprendre un processus de réponse. Les questions correspondantes sont donc plutôt « comment » et « pourquoi ». Dans ce type de situation, Yin (1984) préconise trois types de stratégie : l'expérimentation, délicate à mettre en œuvre en gestion car il est difficile d'isoler

et d'étudier les paramètres comme en laboratoire, l'approche historique, réservée aux faits passés (« dead past ») et enfin l'étude de cas, qui permet « d'examiner les événements contemporains » et que nous privilégierons ici.

Concernant le recueil des données, l'étude de cas Nike s'est basé sur de nombreux types de matériaux comme des articles scientifiques, de presse, des sites internet (Nike et autres) et même des films, permettant ainsi de multiplier les sources comme le recommandent de nombreux auteurs (Yin, 1984, Wacheux, 1996).

Le cas Papili s'appuie sur la documentation (notamment site internet) et une observation participante puisque l'un des auteurs a participé à la création de l'entreprise. Envisagée par Yin (1984) dans le cadre de l'étude de cas, l'observation participante intervient souvent à des moments clés de la vie de l'entreprise : une certification (Reverdy, 2005), un redressement (Delattre, 2001) ou un changement organisationnel (Legris-Revel, 2002), mais souffre encore de la réticence de nombreuses entreprises à ouvrir leurs portes à la recherche-action (Hlady-Rispal, 2000).

## **1. Le cas Nike : Just *don't* do it<sup>9</sup> !**

L'histoire de Nike remonte au début des années 60 lorsque Bill Bowerman, entraîneur d'athlétisme, et Phil Knight, étudiant et coureur de demi-fond, décident d'importer des chaussures d'athlétisme du Japon. Le marché des chaussures de sport est alors aux mains de fabricants américains (Converse) ou européens (Adidas) dont les prix sont nettement supérieurs à ceux des équipements japonais. C'est ainsi qu'ils créent rapidement Blue Ribbon Sports afin de commercialiser aux Etats-Unis les chaussures de la marque japonaise Onitsuka Tiger. En 1972, Nike voit le jour, portée par la volonté de Bill Bowerman et Phil Knight de différencier leur produit : la légende raconte que le logo (surnommé « Swoosh ») a été créé par une étudiante en art graphique, Carolyn Davidson, pour 35 dollars et que le prototype de la célèbre basket « Waffle » (« gauffre » en anglais) a été fait artisanalement par les fondateurs de Nike avec un gaufrier ménager. Ce qui n'est plus uniquement de la légende, c'est que Nike devient le numéro un de la chaussure de sport aux Etats-Unis en 1981 et entre en bourse la même année.

De manière très avant-gardiste, les fondateurs de Nike ont donc eu une vision mondiale de leur activité en recherchant les coûts de production les plus bas, quitte à produire en Asie, et cette politique de délocalisation, associée à une communication par le sponsoring soutenue, a fait la réussite de Nike. Mais voilà, c'est justement sur ce pilier qu'allaient apparaître d'embarrassantes fissures au début des années 90. C'est en effet à cette époque que de nombreuses voix vont s'élever pour dénoncer les mauvaises conditions de travail chez les sous-traitants de Nike et notamment le travail des enfants, particulièrement au Pakistan dans la région de Sialkot<sup>10</sup>.

La stratégie de réponse de Nike face à ces attaques peut être interprétée au regard du cadre conceptuel proposé par Roy et Peretti (1977). Cela permet de distinguer plusieurs phases : une

---

<sup>9</sup> A la fin des années 80, Nike lance le slogan « Just do it » (Fais-le !). Ce slogan symbolise à la fois l'audace et la réussite de Nike qui connaît alors une gloire internationale notamment grâce à sa technologie « Air » (poches de gaz dans les semelles de chaussures) et à son contrat avec le joueur de basketball Michael Jordan.

<sup>10</sup> Au début des années 2000, Locke et Siteman (2001) évaluent l'activité de Sialkot à 70% de la production mondiale de ballons de football toutes marques confondues (Reebok, Nike, Mitre, Adidas...). Le travail à domicile y est largement répandu.

première phase de rejet, une phase discrétionnaire réactive et enfin une phase discrétionnaire pro-active.

## La phase de rejet

Les années 90 resteront une décennie noire pour Nike. De toutes parts, des attaques sont portées à la firme américaine qui devient rapidement un symbole mondial d'exploitation des travailleurs.

Associations, étudiants et consommateurs organisent de nombreuses actions pour dénoncer le travail des enfants chez Nike. Le développement d'internet leur sera d'ailleurs d'une aide précieuse pour diffuser leur contre-publicité et les sites anti-Nike se multiplient<sup>11</sup>, souvent créés par des étudiants américains, canadiens ou européens. Et les médias vont eux aussi jouer un rôle majeur. En 1998, le documentaire « The Big One » montre son réalisateur Michael Moore offrir à Phil Knight, président de Nike un billet d'avion pour aller constater par lui-même l'exploitation infantile chez ses sous-traitants indonésiens. Balbutiant quelques mots maladroits, le dirigeant renvoie une image dénuée d'éthique, maintes fois relayée par les médias. Des photographies d'enfants travaillant à coudre des produits Nike sont même diffusées partout dans le monde, de la couverture du magazine américain « Life » à un manuel français d'éducation civique de 5<sup>ème</sup> édité par Hatier.

Face à ces critiques, la première réaction de Nike va être d'éviter tout simplement le problème. Feignant d'ignorer la responsabilité sociale du donneur d'ordre vis-à-vis de son sous-traitant, Nike se contente tout d'abord de répondre laconiquement que les critiques concernent des entreprises sur lesquelles elle n'a pas d'emprise, tout juste sont-elles liées par des contrats de production. *Nous ne sommes pas concernés donc innocents...* Si l'argument est juridiquement vrai, il ne satisfait pas pour autant les parties prenantes de Nike engagées dans la lutte contre le travail des enfants.

Alors, Nike crie à l'injustice : de nombreuses entreprises occidentales délocalisent tout ou partie de leur production et cela ne cause pas systématiquement autant de remous. Alors pourquoi un tel traitement ? Peut-être parce que Nike est un symbole de la réussite basée sur une stratégie initiale et volontaire de délocalisation.

Aux premiers assauts, Nike ne s'avoue donc pas en faute. Mais, rapidement, la réponse va évoluer vers une position plus nuancée du type : *Nous ne sommes toujours pas coupables ... mais nous sommes concernés.* Ainsi, Nike accepte de remettre en question l'argument réducteur de la frontière juridique et va tenter de justifier les pratiques de ses sous-traitants en expliquant que ses derniers appliquent des normes locales. Mieux, ces derniers offrent des conditions d'emploi souvent supérieures à celles des pays où ils sont installés, contribuant ainsi à leur développement économique.

Puis, Nike va se rendre compte qu'être concerné par un problème social ne consiste pas à le justifier, mais à tenter d'y apporter des réponses, même dans une approche instrumentale ... (Berman et alii., 1999).

Plusieurs mesures vont donc être prises pour limiter la kabbale qui ne cesse de s'amplifier. En 1992, le *Nike's Code of Conduct* est créé pour rappeler aux sous-traitants les exigences de Nike en terme de respect du droit du travail et notamment l'interdiction du travail des enfants. De même, *Inside the Lines*, le code de conduite destiné aux employés de Nike aborde lui

---

<sup>11</sup> Voir par exemple le site [www.saigon.com/~nike/](http://www.saigon.com/~nike/) où sont recensées les critiques adressées à Nike à la fin des années 90 notamment.

aussi les attentes vis-à-vis des sous-traitants bien que ce ne soit pas directement son objet : les « fournisseurs de Nike doivent observer les mêmes règles de conduite que les employés de Nike lorsqu'ils travaillent avec ou pour Nike »<sup>12</sup>. Mais, à l'instar de nombreuses chartes d'entreprises, le *Nike's Code of Conduct* a été vivement critiqué et accusé d'être une simple opération de communication à moindre coût. Simple déclaration d'intention sans moyen de contrôle et par conséquent sans moyen de sanction possible, ce code s'est révélé effectivement insuffisant.

Pour tenter de répondre à ces critiques, le département *Labour Practices* est créé en 1996. Il vise à doter en moyens humains une structure fixe dédiée à la lutte contre le travail des enfants.

Mais, encore une fois, cette mesure va être l'objet d'attaques et malgré ces premières tentatives pour lutter contre le travail des enfants, les parties prenantes ne semblent pas s'en contenter et n'ont cessé de montrer du doigt l'équipementier américain. La presse se déchaîne. L'étude de Locke et Siteman (2001) montre un pic de 79 citations associant Nike et le travail des enfants dans les 50 quotidiens anglophones les plus importants en 1997. Pire, la part de marché mondiale passe de 35,3% à 30,4% entre 1997 et 1999 (Locke et Siteman, 2001).

Cependant, au-delà du revers commercial, l'année 1998 marque aussi la fin de la première phase de rejet.

### **La phase discrétionnaire réactive**

Le 12 mai 1998, Phil Knight donne une conférence de presse à Washington. Épuisé par des années d'attaques et de critiques après avoir été encensé dans les années 80, ce dernier reconnaît que Nike est devenu le symbole de « salaires de misère, travail forcé et mauvais traitements » et s'engage personnellement à améliorer les conditions de travail chez ses sous-traitants.

Ce mea-culpa nous semble constituer la fin de la phase de rejet. Après avoir fait porter l'entière responsabilité à ses sous-traitants puis avoir simplement reconnu être concerné, Nike assume enfin son implication dans le problème de l'exploitation infantile. Durant la décennie 90, le discours de Nike a donc évolué de « *Nous de sommes pas coupables* » à « *Nous ne sommes pas coupables mais concernés* » pour aboutir finalement ce 12 mai à « *Nous sommes effectivement coupables* ». Bien sûr, des mesures avaient été prises avant cette date clef (*Nike's Code of Conduct*, département *Labour Practices* ...), mais, c'était comme si Nike proposait alors de lutter contre un problème extérieur sans reconnaître son propre rôle. Le processus d'acceptation a duré plusieurs années mais il aura conduit Nike à un mea-culpa public alors que, paradoxalement, les aveux publics sont souvent, en temps de crise, l'un des meilleurs moyens de limiter les critiques en les devançant.

La première des initiatives de Nike est donc de renforcer les exigences du *Nike's Code of Conduct* en élevant à 16 ans l'âge minimum des travailleurs des usines de sous-traitance. Néanmoins, Phil Knight a compris que ce type de déclaration n'était pas suffisante et Nike va dorénavant associer à ses actions différents partenaires jouissant de la crédibilité qui lui fait tant défaut.

Ainsi en 1998, Nike mandate le cabinet Price Waterhouse Coopers (PwC) pour effectuer des audits chez ses 400 sous-traitants en complément des audits internes effectués par une

---

<sup>12</sup> Inside the Lines est disponible sur le site internet de Nike



trentaine d'auditeurs maison. Si la publication des rapports d'audits est aléatoire, il s'agit de la première mesure associant un tiers et donc nantie d'une meilleure crédibilité.

En 1999, Nike rejoint « L'Alliance Globale des Travailleurs et des Communautés » (« Global Alliance »), association consacrée à l'étude des conditions de travail des ouvriers. Son action est plutôt dirigée vers l'enquête que vers le contrôle et vise à faire connaître les aspirations et besoins des travailleurs.

L'année suivante, Nike adhère au *Global Compact* des Nations Unies et s'engage à en respecter les 9 principes (cf annexe 2) et notamment le principe « abolir réellement le travail des enfants ».

La même année Nike mandate des étudiants américains pour auditer ses usines de sous-traitance. A l'issue de cette mission qui a conduit à visiter une quarantaine de sites, le *Student Report* a été rédigé. Il précise que si les conditions de travail restent précaires, les sites audités semblaient respecter les nouvelles exigences du *Nike's Code of Conduct* en terme de seuil minimum pour travailler, c'est-à-dire 16 ans.

Enfin, Nike est membre de la FLA (Fair Labor Association) qui réalise des contrôles sur les conditions de travail selon des procédures établies par des ONG et d'autres marques. A noter cependant qu'il faudra attendre 2002 pour que Nike accepte que la FLA choisisse elle-même quels sites auditer et quelles organisations mobiliser pour ce travail. Nike publie d'ailleurs à présent les coordonnées de ses sous-traitants sur son site de manière à améliorer la transparence.

L'histoire de Nike montre qu'il est difficile de mettre en œuvre une politique de lutte contre le travail des enfants sans la capacité à créer un capital confiance. Malgré ses compétences avérées en communication, l'entreprise n'a en effet pas été capable de développer, seule en interne, des outils capables de rassurer ses parties prenantes. Elle a donc dû s'appuyer sur d'autres organisations pour combler cette lacune.

Petit à petit, Nike gagne en crédibilité et les attaques se font de moins en moins fréquentes et moins virulentes. En 2001, on ne dénombre plus que 12 citations associant Nike et le travail des enfants dans les 50 quotidiens anglophones les plus importants (Locke et Siteman, 2001). Il est alors possible d'envisager que l'on évolue vers un deuxième type de phase discrétionnaire. Et, c'est bien d'une évolution qu'il s'agit car si le 12 mai 1998, date du *mea culpa* de Phil Knight nous semblait marquer la fin symbolique de la phase de rejet, le passage d'une attitude discrétionnaire réactive à une attitude discrétionnaire proactive s'est fait de manière plus subtile. Le basculement pourrait correspondre au moment non identifié où Nike fait plus que ce que l'on attend d'elle, quand les initiatives déjà réalisées seraient suffisantes pour faire taire les critiques mais qu'elle continue sur sa lancée.

### **Phase discrétionnaire proactive**

La décennie 2000 semble marquer un renouveau pour le géant américain qui ne se contente plus de répondre uniquement aux attaques mais adopte au contraire une stratégie volontaire, une stratégie proactive. Nike semble vouloir mettre la même énergie à devenir un champion de la responsabilité sociale qu'il en a mis à devenir n°1 mondial sur son marché dans les années 80.

Ainsi, le *Nike's Code of Conduct* précise à présent que « Le sous-traitant n'emploiera aucune personne âgée de moins de 18 ans pour fabriquer des chaussures. Le sous-traitant n'emploiera aucune personne âgée de moins de 16 ans pour fabriquer des vêtements, accessoires ou équipements ».

En outre, Nike lance de multiples opérations qui viennent compléter cette charte. Ainsi, le 27 mai 2007, Nike annonce la signature d'un contrat avec un nouveau sous-traitant, Silver Star Group. L'entreprise avait annoncé en novembre 2006 la cessation d'un contrat de production de ballons de football d'avec son précédent sous-traitant pakistanais car celui-ci n'avait pas apporté les corrections demandées par Nike dans son organisation. Parmi elles, Nike avait demandé que cesse la production à domicile, pratique largement répandue dans la région (Sialkot), car il est alors impossible de contrôler l'âge des travailleurs. Ainsi, à l'issue d'un processus de sélection auquel ont été associées diverses parties prenantes comme FLO ou des représentants du gouvernement pakistanais, Silver Star Group a été sélectionné avec l'obligation de maintenir sa production dans des locaux approuvés par son donneur d'ordres.

Nike a donc décidé que la responsabilité sociale ne serait plus son talon d'Achille mais son cheval de bataille, après tout, « l'altermondialisme est devenu un argument marketing en béton » (Bui, 2004). Ainsi, en guise d'épilogue, et sans que cela n'occulte les progrès qu'il reste à faire, on peut citer les dernières « médailles » que le géant du sport a remporté dans sa course à l'éthique. Entre 2006 et 2007, Nike est passé du 31<sup>ème</sup> au 13<sup>ème</sup> rang du classement « *100 Best Corporate Citizens* » réalisé par Corporate Responsibility Officer (CRO). Et, sur la même période, Nike a grimpé de la 100<sup>ème</sup> à la 69<sup>ème</sup> place du classement « *Best Companies to Work for* » réalisé par le magazine Fortune.

## 2. Papili

Créée en 2005, Papili commercialise 3 gammes d'animaux en textile, plus exactement des "doudous" pour la tranche d'âge des « tout-petits » (0-3 ans). Les produits sont créés par Papili puis fabriqués chez un sous-traitant tunisien spécialisé dans la confection textile.

Le site internet de l'entreprise affiche d'emblée les valeurs qui ont motivé sa création : « il y a au départ de Papili, la volonté d'agir différemment, de façon utile, humaine et durable ; c'est-à-dire de travailler autrement, mais aussi et surtout d'œuvrer pleinement à un autre modèle d'échanges commerciaux ». Papili souhaite inscrire son activité dans un échange équitable avec ses fournisseurs et sous-traitants afin que ceux-ci bénéficient de revenus décents notamment dans le but de financer des « écoles pour leurs enfants ».

Dès la création de l'entreprise, les fondateurs ont donc choisi de faire du commerce équitable, comme une manière de faire vivre une idéologie et de la partager. Il est exclu que des produits pour enfants soient fabriqués par d'autres enfants. L'équité n'est pas une dimension secondaire ou instrumentale, elle est la valeur socle sur laquelle s'est bâti le projet d'entreprise, conformément à l'approche intrinsèque de Berman et alii (1999). Afin de concrétiser cet engagement, Papili a donc opté pour la labellisation Max Haavelar<sup>13</sup> dès le lancement de sa première gamme de doudous.

### Le label Max Haavelar

L'idée du commerce équitable commence à germer dans les années 50, notamment grâce à des associations comme Oxfam, ONG anglaise ou SOS, association caritative créée par de jeunes catholiques hollandais qui souhaitaient aider les populations du tiers monde en important leur production locale.

---

<sup>13</sup> Max Havelaar est un personnage de roman créé par Edouard Douwes Dekker. Sorte de Robin des Bois d'Indonésie, il tente d'aider les paysans opprimés par le système commercial injuste des colons néerlandais.

En 1964, la première Conférence des Nations Unies pour le Commerce Et le Développement (CNUCED) plaide pour la mise en place d'un commerce plus juste qui pourrait se substituer aux pratiques d'assistance croissantes à l'égard des pays pauvres. Le slogan « Traid not aid » va devenir la devise de militants de plus en plus nombreux à un commerce alternatif. L'idée est alors que le Nord aide les producteurs du Sud à enclencher eux même une dynamique de développement. Mettre en place une relation d'échange équitable vise à rendre les partenaires du Sud autonomes sur le long terme et non dépendants continuellement de la charité des pays du Nord.

Il faudra néanmoins attendre le 15 novembre 1988 pour que la distribution classique accueille un produit « équitable » lorsque le premier café labellisé Max Havelaar arrive sur le marché néerlandais.

Ainsi, le commerce équitable pose comme principe fondamental la juste rémunération des producteurs. Cela signifie que les revenus permettent de vivre dans la dignité et non dans la misère ou l'assistance. De plus, les producteurs du Sud peuvent se projeter dans l'avenir au travers de projets le plus souvent collectifs (ex : construction d'écoles, achat de matériel agricole, assainissement...) grâce aux primes de développement au lieu de tenter de survivre jour après jour.

Il y a donc une volonté forte de garantir le respect des droits fondamentaux des personnes et bien évidemment ceux des enfants en interdisant leur exploitation.

Pour ce faire, le commerce équitable doit reposer sur des relations directes (limiter le plus possible les intermédiaires) et durables (s'engager sur le long terme pour favoriser l'émergence de projets collectifs) entre les partenaires commerciaux. Et, le label Max Havelaar permet d'attester de la mise en place de ce type d'échanges.

Derrière ce label, se cachent en fait trois organisations complémentaires. Tout d'abord, l'association à but non lucratif Max Havelaar a pour mission principale de promouvoir le commerce équitable, ce qui passe par (Max Havelaar, 2006) :

- convaincre les acteurs économiques de s'engager ;
- apporter aide et assistance aux producteurs (mise en relation avec des partenaires nationaux, conseils sur le marché français ...) ;
- informer et sensibiliser le public.

Le label Max Havelaar est proposé aux consommateurs d'une vingtaine de pays<sup>14</sup> et concerne la production d'environ un million de producteurs répartis dans 49 pays.

Comme d'autres associations de labellisation nationales, Max Havelaar est membre de FLO (Fairtrade Labelling Organisation) dont la mission est de définir les règles et d'accompagner les producteurs. Les règles du commerce équitable font en effet l'objet d'une définition collective, organisée par FLO et impliquent de nombreuses parties prenantes comme des représentants de producteurs ou des associations de labellisation du type de Max Havelaar.

FLO œuvre aussi directement dans les pays du Sud pour impulser et aider la structuration d'organisations de producteurs.

Puis, il revient à FLO-Cert de contrôler et de certifier les candidats à la labellisation. A ce titre, FLO-Cert réalise trois types d'actions : des inspections d'unités de production, des visites chez les acteurs économiques en France et des audits d'échanges commerciaux.

Parallèlement, le gouvernement français s'est prononcé en faveur de la création d'une Commission Nationale du Commerce Equitable pouvant délivrer une reconnaissance officielle aux organisations apportant une garantie de commerce équitable (décret du 3 mai

---

<sup>14</sup> Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, Etats-Unis, Finlande, France, Grande-Bretagne, Italie, Irlande, Japon, Luxembourg, Mexique, Norvège, Nouvelle Zélande, Pays-Bas, Suède, Suisse.

2006 complétant l'article 60 de la loi en faveur des PME du 2 août 2005). La commission, composée notamment de représentants du gouvernement, d'ONG, d'associations de commerce équitable et de consommateurs doit donc veiller à ce que le terme « commerce équitable » ne devienne pas un argument marketing vide de sens. On se rappellera à titre de mise en garde que Danone a utilisé le terme Bio durant de nombreuses années sans que son produit ne soit issu de l'agriculture biologique alors qu'en 2005 24% des personnes interrogées dans le cadre du baromètre de l'Agence Bio (Agence Bio, 2005), pensait que ce produit était effectivement issu de l'agriculture biologique.

Quoi qu'il en soit, le label Max Havelaar, semble avoir aujourd'hui acquis une notoriété élevée ainsi qu'une bonne image puisque 32% des français connaissent le nom Max Havelaar et que, parmi celles-ci, 93% lui font plutôt ou tout à fait confiance (Ipsos/Max Havelaar, 2005).

Concernant plus spécifiquement le travail des enfants, l'acheteur du doudou Papili, forcément destiné à un enfant, sera particulièrement sensible à cette caution. L'interdiction du travail des enfants est en effet un point inconditionnel au commerce équitable. Les « Standards génériques du commerce équitable pour la main d'œuvre salarié » établis par FLO se réfèrent aux standards de l'OIT. En cas de désaccord avec la législation nationale, l'employeur devra aligner ses pratiques sur le texte le plus exigeant.

Ainsi, ces standards du commerce équitables abordent la question du travail des enfants dans le chapitre 1.3. « Travail forcé » (voir annexe 3). Le standard 1.3.1.2. indique explicitement qu'« aucune forme de travail d'enfant n'a lieu ». Si le seuil minimum de travail est ici fixé à 15 ans, il est ajouté que les enfants de moins de 18 ans ne doivent pas manipuler de matières dangereuses ou travailler de nuit.

En outre, le standard apporte des précisions sur les modalités de passage au commerce équitable pour les entreprises ayant employé par le passé des enfants. Il peut s'agir si besoin de prendre en charge les frais de scolarité de l'enfant et/ou de verser l'équivalent du salaire perdu à la famille. Ces dernières mesures vont donc bien au-delà des différentes législations nationales qui n'impliquent pas à ce point les entreprises dans des politiques de réinsertion des enfants dans le système scolaire et ne s'intéressent pas non plus au problème de perte de revenu pour les familles. La responsabilité sociale du producteur est donc mobilisée de manière très étendue puisqu'elle doit se préoccuper des intérêts d'un cercle très large de parties prenantes comme les familles des anciens enfants employés.

### **La stratégie de différenciation de Papili**

En faisant labelliser ses produits Max Havelaar, Papili bénéficie donc de la puissance d'une organisation internationale et de ses moyens humains et financiers. Papili est une TPE qui n'aurait pas la capacité seule de communiquer sur l'importance de « consommer éthique » comme le fait Max Havelaar, d'aller aider des organisations de producteurs à se structurer pour lui proposer des produits comme FLO ou de mener des contrôles avec les moyens de FLO-Cert.

Du point de vue des dirigeants de Papili, mobiliser les moyens attachés à la labellisation Max Havelaar est un moyen d'avoir accès à des méthodes de travail équitables et de pouvoir faire contrôler son propre sous-traitant tunisien afin d'être sûrs que ce dernier travaille selon leurs valeurs. Conformément au modèle conceptuel de la stratégie intrinsèque proposé par Berman et alii. (1999), les intérêts de toutes les parties prenantes sont pris en compte pour elles-mêmes. Dans ce cas, l'entreprise voudra être sûre que ses produits ont été fabriqués dans des conditions éthiques, y compris chez ses fournisseurs : l'exploitation infantile reste, quelle que soit sa structure d'exercice.

Par ailleurs, cette stratégie de labellisation peut être interprétée comme une stratégie de différenciation au sens de Porter (1986). Du point de vue du consommateur, les doudous Papili se caractérisent par leur attribut éthique garanti de surcroît par un label indépendant.

Ainsi, le logo Max Havelaar apparaît à la fois sur les emballages et sur des étiquettes en tissu cousues au doudou afin de rappeler sa caractéristique éthique qui reste intangible et invisible pour l'acheteur autrement. De plus, le design du produit est de type « fait main » afin d'évoquer l'authenticité et l'attachement affectif que l'on peut éprouver pour tous les objets faits maison par un proche. Le doudou donne ainsi envie que l'on ait une pensée pour celui qui l'a cousu, voire de créer un lien avec lui.

Par ailleurs, Papili a opté pour une distribution sélective limitée à des magasins spécialisés sélectionnés et à son propre site internet. Cela permet une bonne mise en valeur du produit en boutique où les clients peuvent être conseillés et informés. Le site internet permet de la même manière de sensibiliser les visiteurs au commerce équitable et aux valeurs de Papili grâce à des rubriques comme « L'histoire » ou « La philosophie ».

Concernant la politique de prix et conformément à la stratégie de différenciation, les produits Papili sont vendus plus chers que la moyenne des doudous qui comprend aussi des MDD de la grande distribution (ex : Tex de Carrefour) et des grandes surfaces spécialisées (ex : Kiabi). Néanmoins, les prix de Papili s'alignent sur des concurrents plus directs comme Kaloo, Doudou et Compagnie ou Moulin Roty qui ont eux aussi une stratégie de différenciation mais basée, elle, sur le doudou « cadeau » présenté en boîte cartonnée ou basée sur le doudou « unique » grâce à des gammes très larges (ex : gamme Moulin Roty spécifique pour les magasins Natalys).

Enfin, à l'image de la distribution sélective, la politique de communication est elle aussi peu intensive. Papili privilégie la communication événementielle en adéquation avec ses valeurs. Ainsi, Papili participe tout naturellement à la quinzaine du commerce équitable organisée par Max Havelaar mais intervient aussi régulièrement sur des événements tels que le concours « Ecrits pour la Fraternité » organisé par la Ligue des Droits de l'Homme. Sa communication passe aussi par le don de doudous à des opérations qui interpellent les dirigeants comme le Noël des enfants hospitalisés dans les Hôpitaux de Paris ou pour la Braderie de la Solidarité organisée par l'association Autremonde.

Enfin, à l'inverse de Nike, Papili bénéficie d'un soutien important des médias et fait régulièrement l'objet de parutions dans la presse nationale (Le Parisien, Le Monde, Le Figaro et Vous...), dans la presse féminine (Marie-Claire, Elle, Psychologie...), dans la presse spécialisée pour parents (Famili, Neuf mois, Parents...) à la radio (France Bleue Ile de France, Radio France Internationale...) ou encore à la télévision (Les coulisses de l'Info – TF1, Les maternelles- France 5, Le Journal de 13 heures – France 2...) <sup>15</sup>.

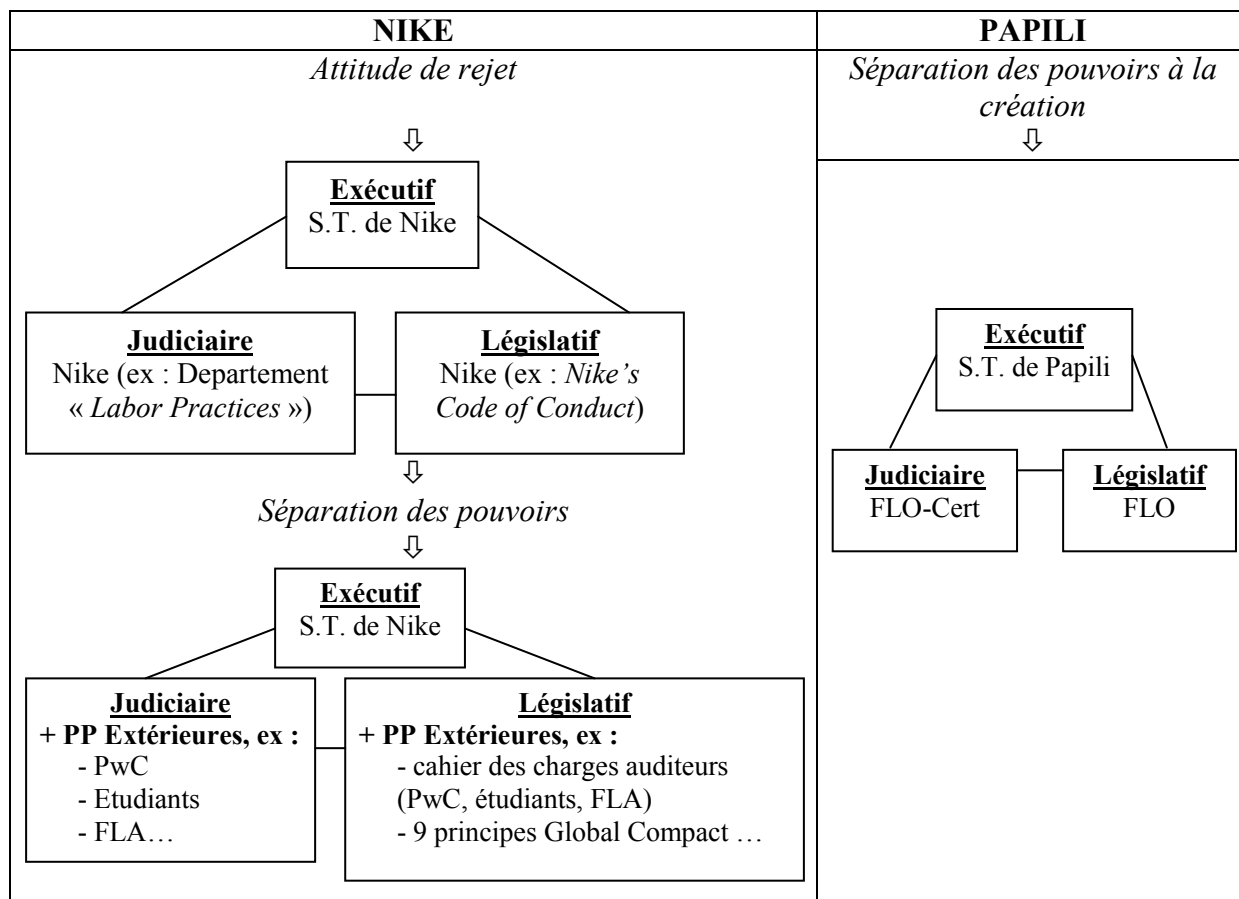
La cohérence stratégique de Papili lui permet ainsi d'avoir gratuitement accès à des annonceurs dont les tarifs de publicité seraient complètement inabordables. De plus, en évoquant spontanément les doudous Papilis, ces annonceurs apportent une crédibilité et une image que la publicité commerciale traditionnelle ne permet pas.

### **3. Comparaison Nike-Papili**

L'étude des cas Nike et Papili offre un contraste saisissant entre deux types de stratégies de réponse au problème du travail des enfants, qui peut être schématisé de la manière suivante :

---

<sup>15</sup> Voir autres parutions, dates des parutions et liens sur le site de Papili, rubrique « On parle de nous ».



Malgré leurs nombreuses différences, il semble que les deux entreprises aient finalement opté pour le même principe de séparation entre celui qui produit, celui qui indique selon quel standard produire et celui qui contrôle l'application des procédures, nous permettant de faire ainsi un parallèle avec la séparation des pouvoirs exécutif, judiciaire et législatif en matière politique.

Il semble que ce choix se soit avéré pertinent puisqu'il permet de crédibiliser les pratiques de l'entreprise, ce qui se vérifie dans le cas Nike par la nette diminution des actions de discréditation et dans le cas de Papili par un soutien médiatique important.

## Conclusion

Le travail des enfants est un problème d'ampleur qui concerne tout à chacun puisque l'acte de consommation le plus anodin peut concourir au terrible sort des 250 millions d'enfants exploités dans le monde.

Cela conduit donc à la prise de conscience croissante de nombreux acteurs qui exercent une pression accrue, notamment sur les entreprises occidentales afin qu'elles endossent la responsabilité des conditions de production, y compris chez leurs sous-traitants.

Une étude empirique a permis de comparer deux entreprises présentant des caractéristiques très différentes mais évoluant toutes deux dans l'univers de la production textile. Malgré leurs nombreuses différences, une similitude est apparue dans la stratégie de réponse au problème

du travail des enfants de Nike et Papili puisque ces deux entreprises ont opté pour une séparation des pouvoirs, exécutif, législatif et judiciaire.

Le cas de l'entreprise Nike, multinationale spécialisée dans le secteur de l'habillement, a permis de présenter une stratégie de réponse à des sollicitations extérieures très fermes, voire violentes. Des codes « maison » aux audits effectués par des groupes étudiants, l'histoire de Nike est émaillée par de nombreux scandales qui n'ont cessé de faire évoluer sa politique de lutte contre le travail des enfants pour l'inciter à s'entourer de partenaires pouvant apporter leur crédibilité sur le plan de l'établissement des standards de production mais surtout des contrôles.

Le cas Papili, TPE proposant des jouets textiles labellisés Max Havelaar a permis d'investir le champ du commerce équitable. Le label, obtenu dès la création de l'entreprise, offre une garantie, à la fois au consommateur soucieux des conditions de production du jouet, et à la fois aux dirigeants de Papili, qui bénéficient ainsi des moyens de contrôle de Max Havelaar.

La séparation des pouvoirs mise en œuvre par ces entreprises semble constituer une piste managériale intéressante de réponse au travail des enfants. Néanmoins, cette proposition s'adresse aux entreprises « idéalistes » ou en « phase discrétionnaire » pour reprendre les termes de Roy et Peretti (1997). Mais, compte tenu des chiffres alarmant actuels de l'exploitation infantile, cela ne peut constituer une réponse satisfaisante. D'un point de vue sociétale, apporter une réponse à l'entreprise qui souhaite agir n'est plus suffisant, il convient à présent de trouver les moyens pour que la prise en charge du problème du travail des enfants passe enfin en « phase d'acceptation générale ».

## Bibliographie

- Agence Bio** (2005), Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France, *Agence Bio*.
- Alter Eco** (2005), Les consommateurs français et le commerce équitable, *Alter Eco*.
- Amann, B., Jaussaud, J. et Kanie, A.** (2004), Activisme des actionnaires et responsabilité sociale de l'entreprise au Japon, *Ebisu*, n° 33, nov-déc, Maison Franco Japonaise.
- Aubert, P. et Sillard, P.** (2005), Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie Française, *Série des documents de travail de la Direction des Études et Synthèses économiques*, Insee.
- Béji-Bécheur, A., Fosse-Gomez, M.-H. et Özçaglar-Toulouse, N.** (2005), Quel Marketing pour le commerce équitable ?, *Décisions Marketing*, n°39.
- Berman, S.L.; Wicks A.C.; Kotha, S. et Jones, T.M.** (1999), « Does stakeholder orientation matter ? The relationship between stakeholder management models and firms financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°5, october.
- Bui, D.** (2004), Le Jackpot des Alters, *Le Nouvel Observateur*, 22-28 avril.
- Caroll, A.B.** (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of management review*.
- Comte-Sponville, A.** (2004), *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel.
- Coriat, B. et Weinstein, O.** (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale Française.

- Delattre, M.** (2001), Redressement d'une entreprise en difficulté par activation de son potentiel humain : cas d'une entreprise de traitement de poisson, *Gestion 2000*, n°5.
- Denzin, N.K. And Lincoln, Y.S.** (1998), *Collecting and interpreting qualitative materials*, Sage Publications.
- Ferone, G. , d'Arcimoles, C.H. , Bello, P. et Sassenou, N.** (2002), *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Freeman, R.E.** (1984), "*Strategic management : a stakeholder approach*", Pitman.
- Gasmi, N. et Grolleau, G.** (2005), Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants, *Revue Française de Gestion*, n°157.
- Gond J.P.** (2001), « L'éthique est-elle vraiment profitable ? », *Revue française de gestion*, nov- déc.
- Hannachi, I. et Nicolas, E.** (2007), La moralité de l'argent en Europe, Héritage et perspectives, *Colloque "Institutions financières, marchés et éthique : regards croisés dans le contexte européen"*. Institut Universitaire Européen de Florence, 25 et 26 mai.
- Harrison J.S. et Freeman R.E.** (1999), "Stakeholders, social responsibility and performance : empirical evidence and theoretical perspectives", *Academy of management journal*, vol. 42, n°5.
- Hlady-Rispa, M.** (2000), Une stratégie de recherche en gestion, l'étude de cas, *Revue Française de Gestion*, janv-fév.
- Huchon, J. et alii.** (2001), *Mission effectuée en Malaisie et à Singapour afin d'étudier l'évolution des relations économiques et commerciales de ces pays avec la France, Rapport d'information du 3 avril 2001*, Commission des Affaires économiques et du Plan.
- Ipsos et Max Havelaar** (2005) Baromètre, Les Français et le commerce équitable, *Ipsos / Max Havelaar*.
- Insee** (2002), *Insee Première*, n°821.
- Jensen M.C. et Meckling W.H.** (1976), "Theory of the firm : managerial behavior, Agency costs and ownership structure", *Journal of financial economics*.
- Legris-Revel, M.** (2002), Du management participatif au management par la peur : recherché acton chez un cablo opérateur français, *Gestion 2000*, n°3.
- Locke, R. et Siteman, A.** (2001), The promise and perils of globalization : the case of Nike », *Sloan School Management's 50<sup>th</sup> Anniversary*, MIT.
- Mack, M.** (1992), *L'impératif humain*, Editions Masson.
- Martinet, A.C. et Reynaud E.** (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de gestion*, nov-déc.
- Mega, V.** (2000), La responsabilité des entreprises et le développement durable, *STI Revue*, n°25.



**Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J.** (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts, *Academy of management review*, vol. 22, n° 4.

**Paillé, P. et Mucchielli, A.** (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.

**Pires, A.P.** (1997), Echantillonnage et recherche qualitative, essai théorique et méthodologique, dans **Poupart, J.** (1997), *La recherche qualitative, enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin

**Pleux, D.** (2006), *De l'enfant roi à l'enfant tyran*, Editions Odile Jacob.

**Pluchat J.J. et Hamza T.** (1999), "De la relation d'agence au gouvernement d'entreprise", *Economies et Sociétés, Série Sciences de gestion*, n°26.

**Reverdy, T.** (2005), Management environnemental et dynamique d'apprentissage, *Revue Française de Gestion*, n°158.

**Ricardo** (1817), *Principes de l'économie politique et de l'impôt*, réédition de Flammarion de 1971.

**Roy, J.M. et Peretti, J.M.** (1977), Faut-il des sociétés à responsabilité limitée ?, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.

**Sharma, S.** (2001), L'organisation durable et ses stakeholders, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.

**Smée, V.** (2005), Les ONG, unique contre-pouvoir de la mondialisation ?, *La lettre de l'économie responsable*, avril.

**TNS Secodip** (2006), Fashionpanel 2005-2006, *TNS Secodip*.

**UIT**, (2007), Rapport Annuel 2006-2007, *Union des Industries Textiles*.

**Wacheux, F.** (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

**Yin, R.K.** (1984), *Case study research : design and methods*, Sage.

[www.papili.org](http://www.papili.org)

[www.nike.com](http://www.nike.com)

[www.unicef.fr](http://www.unicef.fr)

## **Annexes :**

### ***Annexe 1 :***

#### **CONVENTION INTERNATIONALE DES DROITS DE L'ENFANT ONU : 1989**

##### Article 32

1. Les États parties reconnaissent le droit de l'enfant d'être protégé contre l'exploitation économique et de n'être astreint à aucun travail comportant des risques ou susceptible de compromettre son éducation ou de nuire à son développement physique, mental, spirituel, moral ou social.
2. Les États parties prennent des mesures législatives, administratives, sociales et éducatives pour assurer l'application du présent article. À cette fin, et compte tenu des dispositions pertinentes des autres instruments internationaux, les États parties, en particulier:
  - a) Fixent un âge minimum ou des âges minimums d'admission à l'emploi ;
  - b) Prévoient une réglementation appropriée des horaires de travail et des conditions d'emploi ;
  - c) Prévoient des peines ou autres sanctions appropriées pour assurer l'application effective du présent article.

Texte intégral sur : <http://www.droitsenfant.com/cide.htm>

### ***Annexe 2 :***

#### **LES NEUF PRINCIPES DU GLOBAL COMPACT**

- 1) Soutenir et respecter la protection internationale des droits de l'homme de leur sphère d'influence.
- 2) Être sûr que leurs propres entreprises ne se rendent pas complices de violation des droits de l'homme.
- 3) Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective.
- 4) Éliminer toutes formes de travail forcé ou punitif.
- 5) Abolir réellement le travail des enfants.
- 6) Éliminer toute discrimination dans le recrutement ou l'affectation des postes.
- 7) Adopter une approche de précaution face aux défis environnementaux.
- 8) Mener des initiatives pour promouvoir une meilleure responsabilité sociale.
- 9) Encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

*Annexe 3 :*

**STANDARDS GENERIQUES DU COMMERCE EQUITABLE  
POUR LES ORGANISATIONS DEPENDANT D'UNE MAIN D'ŒUVRE SALARIEE**

**1.3 TRAVAIL FORCE (EXTRAITS)**

<b>Standard</b>	<b>Objectifs de chaque élément et directive pour une interprétation correcte</b>
1.3.1.2. Aucune forme de travail d'enfant n'a lieu.	<p>Aucun enfant de moins de 15 ans n'est employé. Le recrutement d'enfants n'est pas autorisé.</p> <p>Lorsque les enfants ont travaillé ou ont été employés par le passé, l'entreprise doit mettre en place une politique de remédiation afin de respecter pleinement les exigences du standard dans l'année suivant la certification. Les objectifs de cette politique sont d'assurer que chaque enfant ayant déjà travaillé et qui n'est plus employé n'est pas engagé dans de pires formes de travail. Un registre e tous les travailleurs de moins de 15 ans avec des indications sur leur âge et leur travail doit être tenu. Leurs conditions de travail doivent être conformes aux conventions de l'OIT sur le travail des enfants de moins de 15 ans. « Travail » se rapporte aussi aux adultes qui amènent des enfants sur le lieu de travail pour les aider ou pour faire une autre tâche.</p> <p>Une telle politique doit inclure les moyens d'assurer et de permettre l'accès à l'éducation pour ces enfants jusqu'à ce qu'ils ne soient plus considérés comme des enfants. Ceci implique que l'entreprise s'assure que l'enfant a la possibilité d'aller à l'école. L'entreprise prend en charge les frais de scolarité, et/ou embauche des membres de la famille afin que la famille puisse faire face aux dépenses liées à l'éducation, et/ou paie à la famille l'équivalent en revenus perdus (...).</p>
1.3.1.3. Le travail ne porte pas préjudice à la scolarité, ni au développement social, moral ou physique des adolescents.	(...)
1.3.1.5 L'âge minimum d'admission à tout type de travail, qui par sa nature ou les conditions dans lesquelles il s'exerce, est susceptible de compromettre la santé, la sécurité ou la moralité des adolescents, ne devra pas être inférieur à 18 ans.	Les adolescents de moins de 18 ans ne doivent pas manipuler des produits chimiques ou effectuer des tâches qui sont dangereuses pour leur santé. Les adolescents de moins de 18 ans ne doivent pas travailler de nuit.