

---

# Les mécanismes de gestion des plaintes

---

un précieux outil de monitoring et  
de vérification des codes de  
conduite

Nina Ascoly et Ineke Zeldenrust



SOMO, Amsterdam  
Décembre 2003

---

*Ce document a été rédigé dans le cadre du projet « Initiatives européennes pour le contrôle et la vérification des codes de conduite dans le secteur de l'habillement et des articles de sport », financé par la Commission européenne (DG Emploi) et la FDHT (Fondation des droits de l'Homme au travail) et coordonné par le Centre de recherche sur les entreprises transnationales (SOMO), dont le siège est à Amsterdam.*

*Il a servi de base aux débats d'un atelier organisé le 17 octobre 2003 à Amsterdam sur le thème des mécanismes de gestion des plaintes dans le contexte du monitoring et de la vérification (« Complaint Mechanisms in the Context of Monitoring and Verification ») à l'occasion duquel des représentants d'initiatives multipartites, d'initiatives de monitoring et de vérification, d'entreprises, d'ONG et de syndicats ont échangé leurs expériences dans le domaine des plaintes pour non-respect des codes de conduite. Le compte rendu de cet atelier peut être consulté sur le site de SOMO.*

*Si un certain nombre d'organisations ont participé au projet SOMO et apporté de précieuses informations pour la rédaction de cet exposé, les opinions qui y sont exprimées n'engagent que ses auteurs.*

## Contenu

1. Introduction .....	4
2. Dépôt de plainte .....	6
<i>Points clés</i> .....	10
3. Critères d'acceptation .....	14
<i>Points clés</i> .....	16
4. Enquête sur la plainte .....	19
<i>Points clés</i> .....	22
5. Actions correctives .....	23
<i>Points clés</i> .....	25
6. Information.....	27
<i>Points clés</i> .....	28
7. Ressources.....	28
<i>Points clés</i> .....	28

## 1. Introduction

Les défenseurs des droits de l'Homme au travail estiment qu'un système de monitoring et de vérification du respect d'un code de conduite est incomplet s'il ne prévoit pas de mécanisme de gestion des plaintes. Ce mécanisme ou cette procédure servirait à attirer l'attention des initiatives multipartites de monitoring et de vérification ou des sociétés de sourcing sur les problèmes survenant sur un lieu de travail. Les procédures de gestion des plaintes sont considérées comme un moyen de garantir à tout moment la participation directe des travailleurs et de leurs syndicats au processus de monitoring et de vérification et d'équilibrer et de compléter le champ limité des audits sociaux, qui ne donnent qu'un « instantané » des conditions de travail à un moment t.

À titre d'exemple, le code de conduite modèle de la Clean Clothes Campaign (CCC), rédigé en 1997, évoquait la nécessité d'un mécanisme de gestion des plaintes s'inscrivant dans un système de monitoring et de vérification. À l'époque, ce mécanisme était qualifié de « seconde voie » de monitoring et de vérification, les audits sociaux constituant la première voie.<sup>1</sup>

Contrairement aux audits sociaux, pour lesquels diverses organisations ont testé et testent encore différentes méthodologies, les mécanismes de gestion des plaintes dans ce contexte ont suscité assez peu d'intérêt. On a suggéré que ce manque d'attention est dû au considérable intérêt des entreprises pour l'audit social et son potentiel commercial, qui a consacré l'audit comme l'outil décisif pour démontrer la responsabilité des entreprises en matière de conditions de travail.<sup>2</sup> Cet intérêt n'a pas été sans conséquence pour les ONG et les syndicats qui participaient aux débats sur le monitoring et la vérification : ils ont dû affecter des capacités et des ressources aux questions d'audit afin de prévenir l'élaboration de techniques d'audits dominées par les intérêts commerciaux et par ceux des entreprises.

Toutefois, il ne faut pas en conclure qu'il n'y a pas eu de développements intéressants dans le domaine de la gestion des plaintes. Plusieurs initiatives multipartites de monitoring et de vérification développent et emploient ces systèmes et quelques entreprises mettent au point des systèmes internes de traitement des plaintes portant sur des violations de droits. Un certain nombre de

---

<sup>1</sup> CCC (1998) Code de conduite pour le commerce et l'industrie de la confection et des articles de sport (vêtements et chaussures), <http://www.cleanclothes.org/codes/ccccode.htm>

<sup>2</sup> Ascoly, Nina et Ineke Zeldenrust (2001) « Discussion des points clés en matière de vérification et de contrôle », septembre, SOMO, Amsterdam, <http://www.somo.nl/monitoring/related/disc-key-elements-fr.htm>

forums commencent aussi à aborder les difficultés qui se posent à la mise au point d'un processus rapide et ordonné de résolution des plaintes émanant des travailleurs.<sup>3</sup> Et l'on perçoit d'ores et déjà une évolution des points de vue sur les systèmes de gestion des plaintes : alors qu'ils étaient surtout considérés comme des mécanismes servant à équilibrer le processus d'audit et à permettre la participation des travailleurs, certaines entreprises les voient aussi comme un moyen de résoudre les problèmes tandis que les défenseurs des droits des travailleurs y voient un moyen de pression supplémentaire pour inciter les entreprises à améliorer les conditions de travail.

L'objectif de cet exposé est d'éclairer les questions posées par les procédures de gestion des plaintes conçues dans le cadre des initiatives de monitoring et de vérification du respect des codes de conduite pour l'industrie du vêtement et de la chaussure. Le plus souvent possible, ces questions sont illustrées par des exemples tirés de l'expérience des mécanismes de gestion des plaintes existants, généralement mis en place par des initiatives multipartites : le Workers Rights Consortium (WRC), la Fair Labor Association (FLA), l'Ethical Trading Initiative (ETI), Social Accountability International (SAI) et la Fair Wear Foundation (FWF).<sup>4</sup> Dans la mesure du possible, nous avons mentionné les systèmes de gestion des plaintes élaborés par les entreprises elles-mêmes, mais on dispose d'assez peu d'informations sur ces systèmes. La transparence à cet égard sera déterminante pour permettre à toutes les parties prenantes de s'informer sur cette question cruciale. L'expérience acquise par la CCC en matière de dépôt de plaintes contre des entreprises a également apporté un éclairage utile. Bien que ce document

<sup>3</sup> Ainsi, un atelier a été consacré aux plaintes dans le cadre d'une conférence de SOMO et de la CCC organisée en 2001 sur le thème du respect des codes de conduite, [http://www.somo.nl/monitoring/reports/conference\\_rep\\_eng.htm](http://www.somo.nl/monitoring/reports/conference_rep_eng.htm)

<sup>4</sup> Les documents suivants ont servi de référence à ce dossier (sauf autre indication dans le texte) : Principes et politiques de la Fair Wear Foundation (*The Fair Wear Foundation Principles and Policies*) ; <http://www.fairwear.nl/Policy%20document.pdf> ;

La procédure de dépôt de plaintes par un tiers (*The third party complaint procedure*) ; <http://www.fairlabor.org/all/complaint/index.html> ;

et le premier rapport annuel de la FLA ("*Towards improving workers lives*"), <http://www.fairlabor.org/all/transparency/Public%20Report%20Y1.pdf> ;

Les directives de l'ETI relatives aux allégations de code (octobre 2001) (*ETI Guidelines for Code Allegations*), le manuel de travail de l'ETI (*ETI workbook*) (2003) et les rapports annuels de l'ETI ; <http://www.ethicaltrade.org/pub/publications/ann-rep/main/index.shtml> ;

Directives 304 de SAI sur le dépôt des plaintes ou des appels ("*Making a complaint or appeal*") et 304a sur le dépôt de plaintes ou d'appels liés au système de certification SA8000 ("*How to file a Complaint or an Appeal related to the SA8000 certification system*") <http://www.sa-intl.org/Accreditation/CertificationComplaints/ComplaintIndex.htm> ;

Les Protocoles d'investigation et le Programme d'évaluation des usines du WRC (*Investigative Protocols et Factory Assessment Programme*) ; <http://www.workersrights.org/fap.asp>.

puise dans diverses expériences, son objectif n'est pas de critiquer les initiatives existantes, mais de contribuer au renforcement de ces mécanismes de gestion des plaintes.

Il faut savoir que les plaintes portant sur des violations des droits des travailleurs sont souvent déposées auprès des autorités locales chargées de faire respecter le droit du travail. Très souvent en effet, les infractions aux codes de conduite constituent aussi des violations du droit du travail local. Dans les affaires où les mécanismes de gestion des plaintes relatives au respect des codes pourraient être invoqués, la violation des droits est également signalée aux administrations ou, par exemple, à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou à l'Organisation internationale du travail (OIT).<sup>5</sup> Il est fréquent que les travailleurs et les organisations de défense des droits des travailleurs multiplient les dépôts de plaintes simultanés dans le double objectif d'intensifier la pression pour obtenir la résolution d'un dossier précis et d'attirer largement l'attention sur des problèmes dont la nature est souvent systémique et dépasse le cadre d'un lieu de travail. Cet article n'examinera pas ces autres moyens de porter plainte.

Cet exposé des questions cruciales en matière de mécanismes de gestion des plaintes est organisé autour des différentes phases du processus de gestion - le dépôt de plainte (identité de celui qui dépose, lieu d'enregistrement des plaintes, critères de recevabilité), l'enquête et les mesures engagées pour résoudre les problèmes soulevés. Ensuite, les questions plus générales des délais, du financement et de l'information sont abordées. Un résumé des points clés conclut chaque section.

## 2. Dépôt de plainte

Les plaintes sont déposées :

- ❖ auprès de la direction du lieu de travail
- ❖ de la société de sourcing
- ❖ des initiatives multipartites

---

<sup>5</sup> Dans la récente affaire de répression syndicale à l'usine de Jaqalanka au Sri Lanka, la Commission européenne a été notifiée, eu égard au traitement préférentiel que l'UE accorde au Sri Lanka dans ses relations commerciales et une plainte a été déposée par l'ITGLWF auprès du comité de la liberté syndicale de l'OIT ; en juillet 2001, l'India Committee of the Netherlands, membre de la CCC néerlandaise, a porté plainte auprès de l'OCDE contre Adidas pour diverses violations des droits du travail.

Il est clair que ce sont les travailleurs (ou les syndicats) qui portent plainte auprès de la direction d'un lieu de travail et toute personne peut assurément essayer de contacter une société de sourcing pour porter plainte. La majorité des plaintes concernant des violations de codes de conduite dont sont saisies les sociétés de sourcing (qu'elles soient membres d'initiatives multipartites ou non) émanent de militants défenseurs des droits des travailleurs, bien qu'il n'existe pas de système unique gérant ce flux d'informations. En général, les militants reçoivent des comptes rendus de violations des droits du travail et des demandes d'intervention adressés par des syndicats locaux et des organisations de défense des travailleurs. Ces demandes dites « appels urgents » participent d'un système international de type « boule de neige » par lequel l'absence de réaction d'une entreprise à une plainte émanant de militants déclenche une campagne de courriers et de pressions ciblée sur cette entreprise (et les autres parties concernées - des administrations, en général). Les militants diffusent l'information sur la plainte et recrutent des consommateurs et organisations pour contacter les entreprises et porter plainte. Les militants se chargent de ces dossiers dans le cadre de leur engagement de solidarité et de soutien directs, mais aussi pour tester et remettre en cause les codes de conduite car les plaintes allèguent souvent une violation du code de conduite de l'entreprise.<sup>6</sup> Ces affaires constituent un important corpus d'informations pour les initiatives multipartites qui ont affaire à un nombre croissant de plaintes.

Les initiatives multipartites ont élaboré des mécanismes pour recevoir les plaintes elles-mêmes. Certaines imposent aussi aux entreprises membres (entreprises certifiées) de prévoir des dispositions : (a) garantissant que leurs fournisseurs disposent d'un système de gestion des plaintes déposées par les travailleurs auprès de la direction d'un lieu de travail et/ou (b) leur permettant de recevoir directement les plaintes émanant des travailleurs. Ces dispositions partent toutes du principe que la solution d'un problème est d'abord recherchée sur le lieu de travail - entre les travailleurs et la direction.<sup>7</sup>

**SAI** conditionne la certification à la mise en place chez les fournisseurs d'un mécanisme de gestion des plaintes déposées par les travailleurs auprès de la direction. SAI étant un système de certification, l'organisation s'intéresse

---

<sup>6</sup> À titre d'exemple, le Secrétariat international de la Clean Clothes Campaign traite 25 à 30 affaires par an.

<sup>7</sup> Ce principe est également conforme à l'organisation générale des systèmes de gestion des plaintes sur le lieu de travail, au-delà de ce contexte précis. La plupart des procédures indiquent en effet que dans la mesure du possible, les plaintes doivent être résolues à l'échelon administratif le plus bas, c'est-à-dire celui du supérieur hiérarchique immédiat des travailleurs.

principalement à la responsabilité des fournisseurs et s'est à ce titre dotée d'une procédure assez précise, par rapport à d'autres initiatives multipartites.<sup>8</sup>

De plus, toute personne peut directement saisir SAI (ou l'organisme qui a certifié l'usine) concernant une entreprise certifiée ou un auditeur accrédité ou faire « appel » du traitement d'une plainte ou de la décision prise à son égard. Habituellement, la résolution de ces plaintes ou appels déposés auprès de SAI est d'abord confiée au fournisseur concerné ou à l'organisme qui a certifié le fournisseur. Dans le cas des appels, un comité d'examen des appels (sélectionné parmi les membres du comité consultatif) statue en dernier ressort.<sup>9</sup> Les sociétés de sourcing affiliées à SAI (à travers son *Corporate Involvement Program*) n'ont pas obligation de se doter d'un processus de réception directe des plaintes.

L'action du WRC se concentre sur les plaintes dont il est directement saisi, généralement par des ONG ou des syndicats, mais il mène aussi des enquêtes préventives. Il envisage d'élaborer un mécanisme plus détaillé pour permettre aux travailleurs de le saisir directement (par l'intermédiaire de partenaires locaux).

Contrairement aux autres initiatives, le WRC ne compte pas d'entreprises parmi ses membres ; il n'a donc pas de rôle officiel dans la mise en place de système de gestion des plaintes pour les sociétés de sourcing. Dans une certaine mesure, on peut le considérer comme une variante institutionnalisée du phénomène militant de l'appel urgent : si un appel émanant d'un syndicat local ou d'une organisation

---

<sup>8</sup> Les entreprises certifiées par SAI doivent nommer un représentant de la direction dont la mission est de veiller à l'existence d'un système de dépôt de plaintes confidentiel et accessible aux travailleurs. D'autre part, un délégué SA8000 doit être élu sur chaque lieu de travail ; les travailleurs peuvent le contacter pour obtenir des informations ou de l'aide pour porter plainte auprès du membre de la direction responsable. Si la direction ne prend pas de mesures correctives, un *appel* peut être déposé par une partie intéressée auprès de l'organisme qui a certifié le lieu de travail concerné et de SAI, ou uniquement de SAI qui contactera l'organisme certificateur. Cet appel doit comporter des preuves écrites, mais l'organisme certificateur est chargé de protéger l'identité.

<sup>9</sup> Le rôle de l'organisme de certification dans le processus pose la question de la confiance des travailleurs : pourquoi les travailleurs auraient-ils confiance dans le fait que l'organisme qui a certifié l'usine en premier lieu les représenterait de manière adéquate et chercherait une résolution juste à leur plainte ? SAI indique envisager sérieusement de changer ce système dans le cadre du prochain bilan de ses mécanismes de gestion des plaintes. SAI examine également la transmission par les organismes certificateurs de toutes les plaintes qui leur sont adressées. Des plaintes (ou des recours) peuvent aussi être déposés quant à l'accréditation d'un auditeur (organisme certificateur). Au total, SAI a reçu directement huit plaintes dont quatre concernaient les conditions sur le lieu de travail. Elles avaient été déposées par des ONG de défense des droits des travailleurs ou des syndicats ; l'une d'entre elles était mentionnée dans une publication et a été gérée par SAI alors qu'aucune plainte officielle n'avait été déposée. <http://www.sai-intl.org/Accreditation/CertificationComplaints/ComplaintIndex.htm>



de défense des travailleurs concerne une usine de confection de produits destinés à une université, le WRC mène une enquête et recommande une procédure pour les sociétés de sourcing concernées. En raison de l'influence des universités membres du WRC, les acheteurs finals du produit, les sociétés de sourcing sont plus enclines à satisfaire leurs exigences. Dans le cours « normal » des appels, ce sont les médias et les consommateurs qui doivent faire pression sur les sociétés de sourcing. À ce jour, cinq enquêtes ont été effectuées.

L'ETI s'est dotée d'un mécanisme qui oriente directement les plaintes vers les entreprises qui lui sont affiliées (les sociétés de sourcing). Les plaintes doivent être déposées par une organisation membre (ONG, syndicat ou, peut-être, entreprise) auprès de l'entreprise concernée, avec copie au secrétariat de l'ETI. Elles sont censées émaner de partenaires des organisations membres de l'ETI.<sup>10</sup> Le secrétariat de l'ETI n'intervient directement qu'en l'absence d'accord entre les parties. Actuellement, l'ETI teste ses principes directeurs, qui seront réexaminés après résolution de trois affaires.

Les entreprises membres de l'ETI sont également censées donner aux travailleurs les moyens de leur signaler, directement et en toute confidentialité, les infractions au code modèle de l'ETI. Le rapport annuel de l'ETI ne donne pas d'information sur la nature de ces moyens ni sur leur fonctionnement.<sup>11</sup> Les entreprises membres n'ont pas obligation de garantir que leurs fournisseurs disposent d'un mécanisme pour gérer les plaintes déposées par les travailleurs auprès de la direction.

Comme l'ETI, la FLA, dans le cadre de ses obligations de monitoring internalisé, exige elle aussi de ses entreprises membres qu'elles mettent à disposition de leurs salariés un circuit de signalement confidentiel permettant de les aviser directement d'une non-conformité. Elle recommande aussi à ses entreprises membres de s'assurer que leurs fournisseurs se sont dotés de mécanismes de gestion des plaintes salariés-direction.<sup>12</sup>

Les membres de la FLA font état de plusieurs méthodes pour remplir cette obligation - courriers pré-affranchis (Reebok), numéros de téléphone (mobile) et adresses du personnel (local) responsable de la conformité mis à disposition des travailleurs au moyen d'affiches (LCI, Reebok), boîtes à plaintes (PvH), vérification des comptes rendus de réunions des comités de communication travailleurs-

---

<sup>10</sup> Il est possible aussi à un membre de l'ETI de déposer une allégation pour le compte d'un non-membre, mais on ne sait pas si le non-membre devient alors partie officielle de la plainte.

<sup>11</sup> Les entreprises membres ont obligation d'informer l'ETI de leurs progrès dont les résultats d'ensemble sont rendus publics. Il est possible que des entreprises membres aient donné des informations sur les mécanismes de gestion des plaintes dans le cadre de leur propre rapport social, nous n'avons pas vérifié les rapports de toutes les entreprises membres.

<sup>12</sup> Ainsi, Liz Claiborne International, qui est membre de la FLA, indique qu'elle encourage simplement les fournisseurs à se doter de tels systèmes.

direction (Reebok) ou le plus souvent en demandant aux auditeurs de laisser leur carte de visite aux travailleurs à l'issue d'un entretien (Adidas, Levi's, Nike). Malheureusement, on ne dispose d'aucune information sur les taux de réponse.<sup>13</sup>

D'autre part (et la FLA diffère en cela de l'ETI), toute personne peut directement porter plainte auprès de la FLA qui, après examen, transmet la plainte à l'entreprise membre pour résolution du problème tout en jouant un rôle actif dans ce processus (dont elle est responsable en dernier ressort). Entre août 2001 et août 2002, l'Association a reçu quatre plaintes.

La Fair Wear Foundation (FWF) est en train de mettre en place une procédure de traitement des plaintes accessible aux travailleurs et à d'autres. L'idée est que les membres de ses réseaux partenaires gèrent localement la procédure, lui signalent les plaintes et qu'elle se charge du suivi. Dans un premier temps, la plainte serait adressée à l'entreprise membre pour résolution et si l'affaire ne trouvait pas de solution, la FWF interviendrait directement. Pour le moment, on ne sait pas de quelle façon les entreprises membres seront contraintes d'instaurer des circuits de réception directe des plaintes ou de s'assurer de l'existence, chez leurs fournisseurs, de mécanismes de gestion des plaintes déposées par des travailleurs auprès de la direction. Jusqu'ici, la FWF a reçu deux plaintes, toutes deux dans le cadre de ses projets pilotes en Inde, déposées par des partenaires locaux à l'issue d'audits pilotes.

## Points clés

Le point d'entrée dans le système de gestion des plaintes et le circuit ensuite emprunté par une plainte pour trouver une solution peuvent manquer de clarté pour ceux qui cherchent à accéder à ce système. Or la **clarté** est essentielle dans tout mécanisme de gestion des plaintes. L'ETI a élaboré un diagramme de flux qui présente clairement son système de gestion des plaintes. La FLA a mis sur son site une section FAQ facile à lire et à comprendre, ainsi que des traductions en langues locales. Le site de SAI présente clairement le statut des plaintes qui lui ont été adressées. Cette organisation encourage d'autres initiatives visant à développer des représentations textuelles ou visuelles aussi claires de ses systèmes, car cela aidera à expliquer le fonctionnement du système aux autres (travailleurs, organisations de défense des travailleurs ou syndicats).

---

<sup>13</sup> Certaines entreprises membres de la FLA indiquent que dans le cadre de leur obligation de « donner aux salariés la possibilité de signaler une non conformité », elles nouent des liens avec des groupes locaux qui, dans plusieurs cas, déposent ensuite les plaintes.

On ne dispose que de très peu d'informations sur les effets et l'efficacité des systèmes permettant aux travailleurs de saisir directement les sociétés de sourcing. Des recherches plus approfondies sur les méthodes actuellement utilisées semblent indispensables. Ces méthodes constituent-elles des moyens d'accès aux systèmes de gestion des plaintes réellement efficaces pour les travailleurs et les autres ? Cela reste à confirmer.

Les plaintes étant déposées à différents niveaux (direction du lieu de travail, société de sourcing ou initiative multipartite), il importe que les relations entre ces différents niveaux de plaintes soient bien comprises et qu'elles facilitent une résolution rapide des problèmes sur le lieu de travail. Il y a un risque de confusions et d'efforts redondants, ce qui peut conduire au gaspillage des ressources et à une perte de crédibilité (les travailleurs n'auront probablement pas confiance dans un mécanisme qui leur paraît bureaucratique et qui, de leur point de vue, fait obstacle à leurs tentatives de résolution des problèmes).

L'une des difficultés qui se posent à cet égard est de savoir quand les plaintes déposées par les travailleurs auprès de la direction doivent être portées à l'attention de l'initiative multipartite. Comment ces plaintes viendront-elles « alimenter » le système de monitoring ou de vérification ? Et lorsque les sociétés de sourcing sont directement saisies, quel rôle le système de monitoring et de vérification joue-t-il dans la résolution de ces plaintes ?

Les fonctions et responsabilités des sociétés de sourcing et des initiatives multipartites en matière de traitement et de suivi des plaintes doivent être clairement formulées.<sup>14</sup> Les initiatives multipartites n'assument pas toutes les mêmes responsabilités. Lorsque l'ETI reçoit une plainte, elle compte sur l'organisation qui dépose la plainte et sur l'entreprise membre pour tenter de résoudre le problème en premier lieu. La FWF semble pencher elle aussi vers ce modèle.<sup>15</sup> Dans le système de SAI, c'est aux auditeurs certifiés et à l'entreprise certifiée (et non au plaignant et à la société de sourcing) qu'il incombe de résoudre le problème. SAI n'intervient activement (par le biais de la commission d'appel, formée de membre du comité consultatif) qu'en cas d'appel de la décision. Mais comme dans la pratique, la société de sourcing et l'initiative

---

<sup>14</sup> Par certains aspects, les difficultés à déterminer les responsabilités découlent de la difficulté à parfaitement séparer les processus internes de monitoring et de vérification. En effet, les mécanismes de gestion des plaintes servant d'outil de monitoring interne et de vérification, les deux processus peuvent se chevaucher et la délimitation des responsabilités perdre de sa netteté.

<sup>15</sup> Les deux plaintes soulevées dans le cadre d'un des projets pilotes en Inde ont été d'abord présentées à l'entreprise, à laquelle il a été demandé de faire rapport au plaignant et à la FWF dans un délai précis (30 jours), pendant lequel la FWF n'est pas intervenue.

multipartite sont saisies simultanément et que les problèmes sont généralement graves et urgents, les travailleurs ne veulent pas attendre que la société de sourcing ne parvienne pas à résoudre le problème. Ils attendent de l'initiative multipartite qu'elle examine immédiatement leur problème.

L'**accessibilité** est une des caractéristiques importantes d'un mécanisme de gestion des plaintes. Pour les travailleurs, elle est en effet cruciale : alors que les audits ou les enquêtes sont planifiés par la société de sourcing ou le système de vérification, un mécanisme de gestion des plaintes accessible peut offrir aux travailleurs un accès direct à la société de sourcing ou au système de vérification. L'attention portée aux systèmes de gestion des plaintes s'est surtout attachée aux plaintes émanant d'ONG ou de syndicats. Pourtant, les procédures diffèrent selon que les plaintes émanent d'ONG ou de syndicats ou sont directement déposées par des travailleurs.

Il est clair que les plaintes émanent des travailleurs eux-mêmes et peuvent emprunter le circuit des organisations. Toutefois, si l'accès des organisations aux initiatives multipartites est limité - comme dans le cas de l'ETI, qui n'accepte que les plaintes de ses membres, l'accès des travailleurs peut s'en trouver limité ou retardé.<sup>16</sup> Alors que l'on travaille encore à l'élaboration de systèmes de gestion des plaintes émanant directement des travailleurs, il convient de réduire les limites posées à leur accès indirect aux systèmes. Un avantage du système d'orientation des plaintes de l'ETI via les organisations membres est qu'il donne lieu au tri des plaintes, une activité nécessaire (nous reviendrons sur ce point dans la troisième partie).

De là à conclure que les systèmes permettant le dépôt direct des plaintes par les travailleurs et les organisations sont dénués de problèmes, il n'y a qu'un pas que nous nous garderons de franchir. En réalité, ces systèmes peuvent engendrer des **espoirs disproportionnés** de traitement et de résolution rapides des plaintes déposées rapidement.<sup>17</sup> Or il est évident qu'aucune des initiatives multipartites n'a aujourd'hui de capacités suffisantes pour traiter de nombreuses plaintes. Cette

---

<sup>16</sup> À réception de l'appel récemment déposé par CAT contre Tarrant (Mexique), le Secrétariat international de la CCC a consacré un temps considérable à la recherche d'une organisation membre de l'ETI susceptible de déposer la plainte, en raison, notamment des problèmes de capacités des organisations membres. La résolution de l'affaire BJB, dans laquelle la FLA et WRC sont tous deux intervenus, a demandé 14 mois au total.

<sup>17</sup> Au moment des plaintes déposées auprès de la FWF, l'organisation avait un seul salarié. Il est évident que cela limite sérieusement la possibilité d'une intervention active dans l'affaire, laquelle peut mobiliser du temps et des ressources considérables. La FLA aussi mentionne les problèmes de capacités comme le premier obstacle à la gestion efficace des plaintes.

question nous ramène à celle de la responsabilité et de l'identité de celui qui doit ou peut traiter certains problèmes. Il conviendrait d'étudier les possibilités d'attribuer la responsabilité immédiate du traitement rapide des plaintes aux différents acteurs, peut-être en fonction du type de problème concerné (les plaintes concernant la santé et à la sécurité étant confiées à la société de sourcing, la liberté d'association à l'initiative multipartite ?) ou du niveau du conflit qui caractérise la plainte (est-ce un conflit profond entre les travailleurs et la direction ?).

Le WRC et l'ETI abordent tous deux le rôle des travailleurs dans le dépôt de plaintes<sup>18</sup>, mais cet aspect pourrait être rendu plus explicite pour éviter que les affaires ne soient soulevées sans le **consentement des travailleurs**. C'est une question problématique car le fait de porter plainte et d'attirer l'attention sur les violations des droits des travailleurs peut engendrer un risque pour ceux-ci (mutation, licenciement, inscription sur liste noire, intimidation ou agression physique). C'est à eux de décider s'ils veulent prendre un tel risque.<sup>19</sup> Il importe de vérifier le lien de l'organisation (qu'il s'agisse d'un syndicat ou d'une organisation de défense des travailleurs) avec les travailleurs.<sup>20</sup>

Il faut souligner que dans certaines affaires, les plaintes déposées auprès d'initiatives multipartites n'émanent pas de travailleurs ou d'organisations ayant un lien avec eux, mais d'entreprises membres (à titre d'exemple, Adidas et Nike ont saisi la FLA d'une plainte concernant l'usine BJB en République dominicaine). Ce cas peut se présenter lorsqu'une entreprise membre rencontre un problème qu'elle ne pense pas pouvoir résoudre seule (probablement sur des questions très conflictuelles comme la liberté d'association). On considère que le seul moyen de résoudre le problème est l'intervention simultanée de plusieurs entreprises ou

---

<sup>18</sup> Voir aussi la section suivante sur les critères d'acceptation.

<sup>19</sup> Un dépôt de plainte pour violation des droits sans consultation adéquate des travailleurs directement concernés ne part pas obligatoirement d'une mauvaise intention et n'implique pas nécessairement que l'issue sera néfaste au travailleur. C'est le cas, par exemple, lorsque des problèmes systémiques concernant tous les fournisseurs d'une région (comme l'inscription sur liste noire des travailleurs ayant participé à l'organisation de syndicats en Amérique centrale) sont soumis aux sociétés de sourcing et aux initiatives multipartites comme un problème exigeant une solution urgente. Dans ce cas de figure, la plainte est déposée pour attirer l'attention sur le problème et non pour faire suite aux problèmes d'un groupe de travailleurs précis.

<sup>20</sup> Exemple de plainte déposée par un syndicat : la plainte récemment déposée auprès de la FLA par le Free Trade Zone Workers Union au Sri Lanka concernant des violations de droits à l'usine de Jaqalanka, un fournisseur de VF et de Nike. Exemple de plainte déposée par une organisation de défense des travailleurs : l'affaire de violations de droits à l'usine de Tarrant, un fournisseur mexicain de Levi Strauss, récemment signalée à l'ETI par le Central American Women's Network.

celle d'une entité tierce perçue comme indépendante. Il est alors dans l'intérêt de l'entreprise membre de faire intervenir l'initiative multipartite.

### 3. Critères d'acceptation

On ne dispose aujourd'hui d'aucune information sur les critères d'acceptation des plaintes par les sociétés de sourcing. Quant aux initiatives multipartites, leurs critères diffèrent. En général, la plupart des systèmes demandent aux organisations qui déposent une plainte de décrire le problème le plus précisément possible. Ce sont l'ETI et le WRC qui ont les critères d'acceptation les plus précis.

SAI demande que les plaintes soient déposées par écrit et comportent des « preuves objectives ». Un formulaire de dépôt de plainte est disponible sur demande et doit être utilisé pour faire appel des décisions prises à la suite des plaintes.

Les plaintes déposées auprès de la FLA doivent préciser la non-conformité alléguée, présenter toute preuve ou autre information à l'appui et contenir des « preuves ou informations fiables, précises et vérifiables ». La FLA propose un formulaire court à remplir, mais il n'est pas obligatoire et les plaintes peuvent aussi être déposées par téléphone ou courrier électronique. Une plainte déposée auprès de la FLA est évaluée par l'administrateur en tenant compte de la nature et de l'ampleur du monitoring et des actions correctives antérieures relatifs à la plainte et de la fiabilité des plaintes antérieures éventuellement déposées par le même tiers, puis elle est transmise à l'entreprise.

Le WRC demande que la plainte soit suffisamment précise pour lui permettre de juger de la nécessité d'une enquête. Si les informations données sont insuffisantes, il s'efforce d'obtenir des informations complémentaires. Comme dans la procédure de la FLA, l'administrateur évalue la plainte. Les « critères minimaux obligatoires » du WRC sont les suivants : (1) des motifs raisonnables de croire que les agissements d'une partie constituent une violation non négligeable du code de conduite de l'université ou de celui du WRC et (2) de sérieuses raisons de penser que les travailleurs affectés ou susceptibles d'être affectés par une enquête désirent que le WRC engage une enquête (la plainte est déposée par des travailleurs, par exemple). Les autres critères considérés sont l'importance relative, la gravité et le caractère systématique de la violation, les chances que l'enquête aboutisse à une solution (ou fasse progresser vers une solution), la mesure dans laquelle l'enquête est susceptible de renforcer les moyens d'agir et les capacités des groupes locaux,

des travailleurs, etc., et la probabilité qu'elle produise des informations, des innovations, etc. servant les objectifs généraux et les activités du WRC.

La procédure de l'ETI est un peu différente. Les organisations qui en sont membres déposent directement leur plainte par écrit auprès de l'entreprise membre concernée. Bien que l'ETI ne fournisse pas de formulaire de dépôt de plainte, elle précise les domaines qui doivent être couverts dans la plainte écrite.<sup>21</sup> Cette plainte et les courriers qui sont ensuite échangés doivent être datés et signés et également adressés au secrétariat de l'ETI et au syndicat mondial concerné (anciennement appelé secrétariat syndical international), pour permettre aux syndicats d'intervenir.

Pour être traitées par le système de l'ETI, les plaintes (dites « allégations ») doivent être (1) précises et très graves, exigeant une action immédiate, ou (2) précises et en cours, nécessitant une enquête rapide. Si les informations ne sont pas suffisamment précises pour déclencher la procédure de l'ETI, l'information est quand même censée être diffusée aux entreprises membres qui peuvent l'exploiter pour planifier leurs activités de monitoring de la chaîne d'approvisionnement. L'ETI précise que les parties concernées par chaque affaire devraient déterminer ensemble si elles ont affaire à des informations de caractère général ou à des informations de nature à déclencher la procédure de dépôt de plainte. Pour être acceptable, une plainte doit entrer dans le champ du code de base de l'ETI et il doit être prouvé à la satisfaction des deux parties que le lieu de travail en question fait partie du réseau d'approvisionnement de l'entreprise membre.

Une autre disposition des critères de l'ETI concerne les « fournisseurs ponctuels », c'est-à-dire les fournisseurs auxquels il n'est fait appel que brièvement ou que les entreprises membres ont sollicités avant le dépôt de la plainte et avec lesquels elles n'envisagent pas de retravailler dans l'immédiat. L'entreprise membre de l'ETI et le Secrétariat enregistrent tous deux les allégations. L'ETI exige que le fournisseur fasse l'objet d'une enquête avant que ses services ne soient sollicités.

Jusqu'ici, la FWF n'a pas stipulé de critère d'acceptation des plaintes.

Toutes les initiatives multipartites permettent de ne pas divulguer l'identité du plaignant à l'entreprise concernée. L'ETI nuance cette confidentialité et exige que

---

<sup>21</sup> À savoir : si la plainte est simultanément déposée via d'autres circuits, si les salariés ont exprimé leurs préférences pour une solution, la nature de la relation entre l'organisation signataire de l'allégation et les salariés concernés par celle-ci et s'il existe des organisations qui devraient être contactées si une enquête est décidée, ou les particularités locales à connaître.

les travailleurs concernés dans une plainte soient nommés, sauf s'il existe un risque de victimisation, mais elle renonce à cette obligation si la plainte concerne un grand nombre de travailleurs. Le WRC est très attentif à cette question et précise qu'il ne nommera les travailleurs que s'ils donnent leur accord écrit, lequel est vérifié par l'administrateur.

## Points clés

Pour qu'une plainte soit recevable, elle devra donner des informations **plus étoffées qu'une simple description claire** du problème et des événements qui ont suivi. Il sera important de demander à ceux qui déposent la plainte de préciser les mesures qu'ils ont prises pour s'assurer de la sincérité de la plainte (la violation est effective) et si les travailleurs ont accepté de porter plainte. Ce dernier point est crucial. Cette consultation doit intervenir non seulement au départ, mais aussi tout au long du suivi de la plainte. Dans la plupart des systèmes, l'acceptation de la plainte est suivie d'une enquête ; il sera donc utile à un stade précoce de la procédure de recueillir des informations sur les modalités d'organisation d'une enquête crédible dans ce contexte précis. Les travailleurs et leurs organisations peuvent et doivent y contribuer. À un moment ou un autre, un plan d'actions correctives sera établi et (dans l'idéal) l'organisation qui a déposé la plainte devra accepter les dispositions du plan. Là encore, ceux qui déposent une plainte pourraient suggérer des mesures correctives et indiquer comment l'adhésion des travailleurs et des organisations à ces suggestions serait vérifiée.

Cependant, la nécessité de produire des informations plus étoffées ne doit pas retarder les premiers contacts pris dans le cadre d'une plainte. L'interface entre les initiatives multipartites et ceux qui déposent une plainte ne doit pas être intimidante. Il faudrait prévoir un **point d'accès aisé** aux initiatives, qui facilite les contacts et ne fasse pas obstacle au dépôt de plaintes. Une personne ayant motif de se plaindre devrait pouvoir prendre son téléphone, envoyer un message électronique ou une télécopie et être assurée que quelqu'un écoute et pourra l'accompagner dans la procédure. Il est peut-être plus simple de considérer que la procédure comporte deux étapes, la première étant le dépôt de plainte, la seconde la production ou le recueil des informations nécessaires suivant les différents critères. La production de ces informations ne devrait pas être la seule responsabilité de la personne ou de l'organisation qui dépose la plainte : il est possible en effet que ceux qui portent plainte n'aient pas les capacités, les compétences ou les connaissances nécessaires pour recueillir les informations précises imposées par les différents critères (exemple : droit local du travail, connaissance de toutes les activités passées ou présentes qui concernent le



problème, etc.) et qu'ils ne soient pas l'interlocuteur avec laquelle l'initiative multipartite a communiqué concernant le problème en question. De toute évidence, les ONG et les syndicats participant aux initiatives multipartites ont là un rôle à jouer.

L'ETI demande des preuves que le lieu de travail en question fait partie du **réseau d'approvisionnement** de son entreprise membre. Exiger un accord sur cette **preuve** pourrait engendrer des retards dans le traitement des plaintes des travailleurs et il arrive souvent que cet accord n'intervienne qu'au cours de l'enquête sur la plainte. D'après l'expérience de la CCC, la responsabilité de la chaîne d'approvisionnement est souvent contestée dans les affaires de violation des droits des travailleurs. Alors que certaines entreprises reconnaissent qu'elles ont la responsabilité de suivre les signalements de violation des droits émanant de travailleurs ou de syndicats, nombre d'entre elles nient leur relation commerciale avec le lieu de travail. Les allégations de sous-traitance non autorisée ou la négation pure et simple d'un quelconque lien avec le lieu de travail incriminé sont monnaie courante.<sup>22</sup> Le traitement de la plainte ne doit pas être bloqué si les parties concernées ne reconnaissent pas l'existence d'un lien à travers le réseau d'approvisionnement. Dans l'industrie du vêtement en particulier, les délais peuvent faire « disparaître » les plaintes : par exemple, des travailleurs du vêtement licenciés illégalement pour s'être organisés afin de percevoir le salaire minimal pourraient passer plusieurs mois à réclamer des arriérés de salaire, la réintégration ou des indemnités de licenciement mais au final, ils auront besoin de continuer à travailler ailleurs pour subvenir à leurs besoins ou à ceux de leur famille ou bien, comme nombre d'entre eux sont des travailleurs migrants, ils retourneront dans leur ville d'origine souvent éloignée lorsque leur inscription sur liste noire les empêchera de trouver du travail ailleurs. Il y a lieu de recueillir un maximum d'informations concernant les liens du réseau d'approvisionnement dans le traitement de la plainte et de faire de l'examen de ces liens l'une des premières étapes de l'enquête qui s'ensuit.

Un système de gestion des plaintes complet doit prévoir un traitement satisfaisant de la question des **fournisseurs temporaires**. En dépit de la difficulté à faire face

---

<sup>22</sup> Ainsi, en 2003, la société allemande Tom Tailor a commencé par nier en bloc qu'elle s'approvisionnait auprès de PT Kahatex en Indonésie lorsqu'elle a été contactée à propos de licenciements abusifs et de violations du salaire minimum vital à l'usine, mais a fini par admettre que ce n'était pas le cas ; dans le cas de Shree Jee, où 44 personnes sont décédées dans un incendie en 2002, Stylo (Barratts) a nié tout lien avec l'usine tout en reconnaissant que son agent y achetait ses commandes ; dans l'affaire de violation des droits de 2003 à PT Busana Prima Global en Indonésie, Head et Lotto ont tenté de faire porter la responsabilité à leurs fabricants sous licence qui s'approvisionnaient à l'usine (appels urgents de la CCC, 2202-2003, [www.cleanclothes.org](http://www.cleanclothes.org)).

à cet aspect des réseaux d'approvisionnement mondiaux, les mécanismes de gestion des plaintes ne devraient pas fixer de limites artificielles aux responsabilités des sociétés de sourcing impliquant une « date d'expiration » aux droits des travailleurs. La nature de l'industrie du vêtement est telle qu'une relation commerciale n'est jamais garantie au-delà de la commande en cours, même si des relations de plus long terme se nouent dans la pratique. Les sociétés qui allèguent n'avoir passé qu'une « seule commande » aux usines posant d'importants problèmes sont-elles exonérées de la responsabilité de mettre en œuvre de meilleures conditions de travail ?<sup>23</sup> La responsabilité des entreprises ne signifie pas ignorer les lieux de travail où se produisent très probablement des violations de droits.

S'il est concevable d'exclure les violations passées s'il n'existe pas de relations commerciales au moment considéré, parce que la société de sourcing aura peu de moyens de pression sur le fournisseur pour l'inciter à améliorer les conditions de travail (l'argument du « manque d'influence »), la nature de certaines violations est telle qu'elles ont toutes chances d'être signalées ultérieurement (c'est le cas, par exemple, du harcèlement sexuel ou de problèmes de santé qui ne se déclarent qu'après un certain délai). À tout le moins, une entreprise devrait être responsable des conditions de travail pendant l'exécution de ses commandes par le fournisseur. La question des engagements d'une société de sourcing dans le cadre de son adhésion à un système de vérification est apparentée : les dispositions de la FLA prévoient que même une société de sourcing qui résilie son adhésion est soumise à la procédure de gestion des plaintes de la FLA si la violation est intervenue lorsqu'elle en était membre.

Dans le même ordre d'idée, les sociétés de sourcing allèguent régulièrement qu'elles ne sont que de « petits clients » sans moyen de pression pour exiger des améliorations. Au bout de combien de commandes (deux, trois ?), la relation commerciale quitte-t-elle le « court terme » pour entrer dans le champ des mécanismes de gestion des plaintes des systèmes de monitoring et de vérification ? Les exemptions accordées au titre de contrats de fourniture de courte durée et du statut de « petit client » risquent de récompenser des comportements répréhensibles et d'encourager des relations à court terme entre les sociétés de sourcing et les fournisseurs. Il faut examiner plus avant la question de l'**influence** ; entre-temps au lieu d'excuser les entreprises pour ces motifs, il est clair que les sociétés de sourcing devront coopérer. On commence d'ailleurs à l'admettre (dans les principes directeurs de l'ETI, les entreprises sont encouragées à rechercher ce

---

<sup>23</sup> Voir, par exemple, les débats autour du rôle de Puma à Matamoros (2002/2003) et celui de Levi's à Tarrant (2003).

type de coopération) et dans certains cas, les entreprises ont même travaillé ensemble (par exemple dans l'affaire Bed & Bath en Thaïlande, par l'intermédiaire de la FLA).

La procédure de gestion des plaintes de l'ETI sert à canaliser, vers les entreprises, les informations relatives aux problèmes de lieu de travail qui ne sont pas suffisamment précises pour déclencher le processus de gestion des plaintes. Cette disposition est importante parce qu'elle **établit un lien entre l'information** produite par le mécanisme de gestion des plaintes et tous les autres aspects du monitoring et de la vérification. Ces informations étoffent les données recueillies par les audits et les études de caractère général, qui sont indispensables à la compréhension des conditions de travail et aux changements nécessaires.

#### 4. Enquête sur la plainte

Dès lors que les initiatives multipartites acceptent une plainte, l'étape suivante consiste à enquêter sur les allégations précises. Habituellement, l'enquête est aussi l'une des principales demandes faites aux sociétés de sourcing directement saisies d'une plainte.

L'identité de l'enquêteur ou de celui qui nomme l'enquêteur est importante. À cet égard, les mécanismes de gestion des plaintes des initiatives multipartites ne sont pas tous identiques et, comme on l'a vu à la section 2, ils diffèrent aussi par le moment d'intervention de l'initiative multipartite.

Dans le système du WRC, l'administrateur sélectionne l'équipe chargée de l'enquête, répartit les tâches et assume la responsabilité et l'autorité de la supervision en dernier ressort. Le WRC a fixé des consignes pour la composition de l'équipe (elle comprend des travailleurs de la région, mais pas du lieu de travail objet de l'enquête, leur représentation locale ou régionale, du personnel ou des administrateurs de WRC, des organisations locales/régionales, des spécialistes et d'autres).<sup>24</sup> Les membres de l'équipe se consultent, procèdent au recueil et à l'analyse des preuves et recommandent des actions correctives. Les équipes peuvent préparer des rapports d'enquête additionnels. Le WRC garde une trace écrite de l'ensemble du processus. Hormis les procédures permettant de trouver un

---

<sup>24</sup> Les membres de l'équipe doivent faire connaître toutes leurs autres activités en matière d'enquête, d'établissement de rapports ou de renforcement des capacités ayant trait au problème examiné dans l'enquête, et ne peuvent mener ces activités en même temps que l'enquête. Compte tenu de cette dernière obligation, on ne sait pas exactement si les représentants des travailleurs pourraient participer à une enquête et assumer leurs missions.

accord sur les actions correctives, le WRC semble fournir les consignes les plus complètes pour enquêter sur une plainte.

Dans le système de **SAI**, la direction examine les plaintes dont elle est saisie (analyse des causes profondes), tandis que l'auditeur certificateur enquête (éventuellement par un audit surprise) sur les plaintes qui lui sont transmises. Une enquête doit être réalisée dans les 30 jours. Les consignes générales applicables aux audits s'appliquent ensuite (notamment obtenir effectivement les informations sur les conditions de travail auprès des parties concernées régionales, les ONG et les travailleurs et tenir ces informations à jour). Habituellement, c'est l'organisme qui a certifié l'entreprise qui est nommé, ce qui présente certains avantages (il connaît la société), mais aussi des inconvénients, car il risque d'employer les techniques et sources d'information utilisées précédemment et qui n'ont pas permis de déceler le problème. Dans le cas de PT Kasrie (Indonésie, 2002), l'auditeur qui avait délivré la certification a essentiellement répété ses conclusions d'origine, ce qui a retardé la découverte des problèmes et engendré des frais inutiles.

Suivant la procédure de l'ETI, l'entreprise et l'organisation qui dépose la plainte se réunissent pour établir un plan de suivi (type d'enquête, degré de confidentialité, calendrier, ressources additionnelles et qui en assumera le coût, actions correctives) qui est consigné dans un protocole d'accord. Ce protocole d'accord indique aussi si d'autres entreprises membres de l'ETI doivent intervenir dans l'affaire ou s'il convient de demander une action conjointe avec des entreprises qui ne sont pas membres de l'ETI mais s'approvisionnent auprès du lieu de travail en question. L'ETI précise que les parties doivent maintenir la continuité de la représentation tout au long de l'enquête et du plan d'actions correctives.

À moins que les parties ne conviennent d'une démarche différente, l'entreprise devrait nommer des enquêteurs (parmi son personnel ou à l'extérieur) qui conduisent des entretiens hors site et étudient également les conclusions d'autres enquêtes. Si l'entreprise et l'organisation qui dépose la plainte ne sont pas d'accord sur les conclusions de l'enquête, il est possible de faire appel à un enquêteur indépendant qui convient aux deux parties qui rédigent alors une lettre de mission conjointe. L'ETI impose une politique de « non-victimisation » tant que dure l'enquête auprès du fournisseur ; le nom des salariés non cadres qui donnent des informations pour l'enquête n'est pas divulgué.

La **FLA** accorde 45 jours à ses membres pour donner suite à la plainte et adresser un rapport à l'administrateur sur l'avancement de leur plan d'actions correctives,

mais dans plusieurs affaires récentes, le personnel de la FLA est intervenu entre-temps (parfois parce que les entreprises elles-mêmes avaient déposé la plainte). La FLA n'a pas de procédure d'enquête véritablement établie bien qu'elle respecte les normes fixées pour son processus de monitoring externe indépendant. Les enquêtes peuvent être réalisées par le personnel de la FLA ou par différentes combinaisons de personnel, de contrôleurs accrédités par la FLA ou d'experts extérieurs. Dans une affaire concernant un fournisseur d'Eddie Bauer qui s'est avéré fournir aussi Levi Strauss et LCI, les trois sociétés ont coordonné leurs premières investigations et confirmé des parties de la plainte, à l'issue de quoi une enquête a été engagée par un contrôleur accrédité par la FLA. Un autre mécanisme mis en place par la FLA en Amérique centrale fait appel à des médiateurs (nommés en coopération avec le WRC) chargés de recueillir les plaintes et d'enquêter sur celles-ci.

Pour l'instant, la FWF ne précise pas ce que sera sa procédure de suivi, mais elle indique qu'un audit de vérification est une possibilité. La Fondation fait appel à des équipes formées d'experts locaux sur les conseils de membres de son réseau de partenaires locaux (qui comprend des syndicats et des ONG de défense des droits des travailleurs). L'audit prévoit des entretiens avec les travailleurs dans un environnement sûr et des consultations avec les membres du réseau de partenaires.

Là encore, on a très peu d'informations sur la manière dont les sociétés de sourcing traitent les plaintes qu'elles reçoivent dans le cadre de leur processus de monitoring et sur les conseils que les initiatives multipartites leur donnent dans ce cadre. Cependant, l'expérience de la CCC avec différentes sociétés de sourcing donne des indications sur les méthodes d'enquête des entreprises. Celles qui emploient du personnel local dans le pays ou la région concernés (GAP, H&M, C&A...) commencent généralement par envoyer quelqu'un pour rencontrer la direction et transmettre le point de vue de celle-ci (qui est habituellement en contradiction avec le point de vue de l'organisation qui porte plainte) à la CCC. Celles qui n'emploient pas de personnel local écrivent à la direction et peuvent ultérieurement, après des pressions nourries, dépêcher un avocat (comme dans le cas de the Limited avec Gina Form en Thaïlande) ou un auditeur (comme S.Oliver avec PT Kahatex en Indonésie) ou s'y rendre elles-mêmes (comme l'a fait Puma dans l'affaire Matamoros au Mexique). L'absence de communication avec les travailleurs ou les organisations qui leur sont liées est fréquente dans cette première phase. En règle générale, les entreprises, et surtout le personnel local, hésitent beaucoup à contacter directement les travailleurs ou leurs syndicats ou les organisations qui les défendent (exemple : Nike avec Bed & Bath, Thaïlande).

Ensuite, des discussions prolongées sur le droit du travail peuvent avoir lieu ; on notera avec intérêt que ceux qui portent plainte citent la loi en détail pour prouver leurs arguments, tandis que les sociétés de sourcing tendent à s'appuyer sur les informations données par la direction locale, qui s'avèrent le plus souvent inexactes (c'est le cas dans de nombreuses affaires indonésiennes). La qualité des enquêtes effectuées peut être sujette à caution et reposer sur une méthodologie défectueuse - absence d'entretien avec les travailleurs ou entretiens avec du personnel sélectionné par la direction, par exemple.

## Points clés

Le WRC demande une **participation maximale des acteurs locaux et régionaux** aux enquêtes dans le double objectif de leur donner une autonomie accrue et de renforcer leurs capacités d'investigation. Le problème qui se pose eu égard à la participation des parties prenantes locales et des audits se pose ici aussi : bien souvent, il n'y a pas de compétences ni de capacités au niveau local et il faut les développer. Bien que cela puisse paraître aller contre la nécessité d'un traitement rapide et efficace des plaintes, il faudra investir dans le renforcement des capacités pour élaborer des mécanismes de gestion des plaintes plus performants.

Le fait que certaines initiatives multipartites mentionnent des entretiens hors site et la participation des parties prenantes locales au recueil d'informations montre que la **conduite des enquêtes nécessite des lignes directrices** aussi précises et détaillées que celles applicables aux audits. Les obstacles posés par des organisations de travailleurs contrôlés par la direction à l'obtention directe d'informations auprès des travailleurs et de leurs organisations et l'obtention d'analyses juridiques fiables des problèmes exposés dans les plaintes sont des problèmes qui nuisent systématiquement à la qualité des enquêtes effectuées par les sociétés de sourcing.

La qualité des enquêtes pourrait reposer sur les normes de qualité fixées par les initiatives multipartites pour les audits, comme il a été dit ailleurs. Cela supposera d'aborder les questions suivantes : Qu'est-ce qu'une enquête approfondie ? Quelles normes fixer en matière de confidentialité et de non-victimisation des travailleurs qui portent plainte ou apportent des informations à l'enquête ? Si on accorde un délai aux sociétés de sourcing pour remédier aux problèmes, qu'est-ce qu'un délai raisonnable compte tenu de l'urgence des problèmes ? Quel délai doit s'écouler avant une deuxième enquête ? Il importe d'en savoir plus sur **la manière dont les entreprises traitent les plaintes**, et cela aussi pour les initiatives multipartites qui

engagent leur procédure en adressant directement les plaintes aux sociétés de sourcing pour résolution.

D'importants problèmes de **communication** se posent aux différentes étapes de la gestion des plaintes. D'une part les personnes concernées par la plainte peuvent être de milieux et de cultures très différents et avoir des expériences très diverses et, d'autre part, la plainte est traitée à différents niveaux géographiques (dans le pays concerné et au niveau international). Cette question concerne aussi la phase d'actions correctives (voir au point 5). Le souci d'améliorer les communications est une des raisons pour lesquelles l'ETI exige la **continuité de la représentation** tout au long de la gestion de la plainte. Par ailleurs, les changements de représentation peuvent engendrer des retards dans le traitement des plaintes, ce qui peut nuire aux travailleurs qui cherchent de toute urgence une solution à une violation alléguée des droits.

Il est important d'envisager une **action conjointe** (comme le mentionne la procédure de l'ETI) dès la phase d'enquête. Dans la pratique, une action conjointe ou l'action de plusieurs sociétés de sourcing est souvent nécessaire pour obtenir des résultats (par exemple, dans l'affaire Gina Form Bra en Thaïlande, qui vient de trouver une solution).

## 5. Actions correctives

Si la procédure de gestion des plaintes fait apparaître des violations des droits, un plan, généralement appelé plan d'actions correctives, sera élaboré pour résoudre les problèmes.

Dans le cadre de l'ETI, le plan d'actions correctives est négocié entre la société membre et le fournisseur, même s'il faut tenir compte du point de vue du personnel du fournisseur et de l'organisation du pays du fournisseur auteur de la plainte. Ce plan doit décrire chaque infraction traitée, la nature de l'action corrective et son calendrier d'exécution ainsi que tout changement apporté aux pratiques commerciales de l'entreprise membre de l'ETI pour assurer l'efficacité de l'action corrective. L'entreprise doit suivre l'exécution du plan d'actions correctives chez le fournisseur et informer toutes les parties de l'exécution complète du plan. Si la personne ou l'organisation qui porte plainte estime que le plan d'actions correctives n'est pas parachevé, elle doit en informer l'entreprise membre et une discussion s'ensuit sur la manière de procéder. En cas de désaccord continu, l'affaire est déférée à un sous-comité tripartite dont la décision sera

définitive et contraignante.<sup>25</sup> Si le plan d'actions correctives n'est pas intégralement mis en œuvre au bout de six mois, un rapport d'étape et un calendrier sont adressés au secrétariat de l'ETI et au conseil d'administration. Le délai maximal pour « exécution complète et rapport final » est d'un an, au terme duquel les affaires non résolues sont automatiquement déferées au conseil d'administration de l'ETI.<sup>26</sup>

Pour la FLA, SAI et la FWF, les procédures qui s'appliquent sont celles qui régissent les actions correctives en cas de violations révélées par des audits. La société de sourcing et les fournisseurs (ou, dans le cas de SAI, les auditeurs chargés de la certification et les fournisseurs) doivent être d'accord sur les dispositions du plan. SAI stipule expressément que la direction doit non seulement engager des actions correctives (suivant les conseils de l'auditeur) mais aussi des actions préventives pour que la violation ne se reproduise pas. Dans certains cas, la FLA fait office de médiateur et recherche elle aussi l'accord des autres parties concernées (exemple : Choi Shin, Guatemala, 2003, où l'action corrective a consisté à établir une convention collective).

Le WRC ne précise pas ce qu'est ou devrait être la procédure d'acceptation d'une action corrective, mais il est clair qu'elle considère qu'une plainte n'est pas résolue tant que l'organisation qui l'a déposée n'est pas satisfaite. Il précise en tout cas que les activités d'enquête peuvent se poursuivre pendant la mise à exécution des actions correctives.

Les actions correctives étant nécessairement propres au contexte local, il est difficile d'établir des procédures. Là encore, on dispose de peu d'informations publiques sur les actions correctives engagées dans le cadre des monitorings d'entreprise réguliers.

Les actions correctives engagées à la suite de plaintes peuvent être très diverses ; elles peuvent consister à aider les fournisseurs à embaucher du personnel de ressources humaines à plein temps ou à travailler avec des experts locaux (juristes du droit du travail, spécialistes de la paie, experts de la santé et de la sécurité) pour élaborer de nouvelles politiques et faciliter leur mise en œuvre ; mettre en place des programmes de formation à l'intention de la direction et des

---

<sup>25</sup> La même procédure est également invoquée en cas de désaccord à des phases plus précoces du processus.

<sup>26</sup> Les consignes de l'ETI précisent le délai que le comité d'adjudication doit respecter : interprétation des consignes : 1 mois ; allégation sous forme correcte : 1 mois ; enquête : 2 mois ; actions correctives : 3 mois.



travailleurs ; établir des procédures permettant des communications plus efficaces de la direction avec les travailleurs (grâce à des mécanismes de règlement des différends, des commissions, des réunions) ; vérifier l'existence d'un syndicat afin de faire reconnaître le syndicat ou aider à l'élaboration d'une convention collective ; changer les lois locales (exemple : les lois régissant le travail à domicile au Royaume-Uni) ; verser des arriérés de salaire ou des indemnités aux travailleurs après fermeture (exemple : Bed & Bath) ; organiser des forums pour les salariés, les syndicats, les collectivités locales et les ONG pour débattre de questions plus systémiques ; mettre en place des programmes généraux de sensibilisation.

### Points clés

**Qui décide d'un plan d'actions correctives** (le fournisseur et la société de sourcing ? Un groupe plus large de parties prenantes ?) et **comment les actions du plan sont hiérarchisées** sont des questions primordiales à considérer. La qualité des plans d'actions correctives est évidemment liée à celle de l'enquête et bien souvent ces plans doivent être très détaillés, ce qui demande des compétences de spécialistes.

L'une des questions qui se posent en matière d'actions correctives à la suite de violations de codes sera de savoir qui, du fournisseur, de la société de sourcing ou de l'initiative multipartite, porte la **responsabilité** des différentes tâches. Il est clair que les initiatives multipartites ont un rôle à jouer lorsque les sociétés de sourcing ne peuvent (en raison d'un manque d'influence par exemple) ou ne devraient pas intervenir seules (par exemple parce que le problème requiert des connaissances d'expert qu'elles n'ont pas), mais les entreprises membres doivent participer activement à l'étude et à la résolution des problèmes ; elles ne peuvent compter sur les initiatives multipartites dont elles sont membres pour résoudre tous les problèmes à leur place. Il faut trouver le bon équilibre des responsabilités : si les conseils et les contributions des experts sont importants, le respect du code ne devrait pas être une tâche externalisée ; il doit faire partie intégrante de ses méthodes de travail.

Bien que les sociétés de sourcing soient assez enclines à mettre fin à leurs relations commerciales avec les fournisseurs au moment où les plaintes sont rendues publiques, cette attitude peut aussi poser problème aux phases ultérieures du processus, par exemple au moment de l'enquête ou des actions correctives. Les initiatives multipartites devront être claires quant au moment où la procédure de gestion de la plainte est arrivée à son terme et où il est acceptable que les sociétés

de sourcing prennent cette décision. Les cas de refus apparent du fournisseur de souscrire à toute action corrective suggérée (exemples : Tarrant au Mexique, PT Kahatex en Indonésie, tous deux en 2003) reçoivent une attention particulière. Compte tenu du nombre croissant de grands conglomérats de fournisseurs dans ces secteurs (souvent des entreprises multinationales, constituées avec ou contrôlées par des capitaux asiatiques), la dynamique des pouvoirs dans le réseau d'approvisionnement peut être telle qu'un fournisseur peut aisément se permettre de perdre un client. D'un autre côté, les sociétés de sourcing ont trop souvent allégué leur manque d'influence sans étudier toutes les possibilités, notamment la promesse de relations à long terme ou d'investissements, des contrats de bonne qualité et la coopération avec les autres acheteurs. Il sera indispensable de s'assurer que les travailleurs qui déposent une plainte restent parties prenantes des **décisions concernant les exigences posées aux fournisseurs** et des négociations afférentes.

Il est parfois difficile de distinguer l'enquête de l'action corrective.<sup>27</sup> Or les parties concernées par le processus doivent savoir clairement dans quelle phase elles se situent (exemple : enquête initiale ou enquête/visite dans le cadre d'un plan d'actions correctives ou suivi d'un plan d'actions correctives) pour que la progression dans le processus soit claire (on saura alors avec certitude quand et si une société de sourcing est fondée à mettre fin à une relation avec un fournisseur qui ne respecte pas les normes du code).

Certains problèmes (en particulier ceux qui concernent la liberté d'association et le salaire minimum vital) ne pourront trouver de solution si les actions correctives sont ciblées sur un seul lieu de travail : il existe des **problèmes systémiques** auxquels seule une action collective pourra apporter des solutions réelles et durables. De même, il est possible que certains problèmes ne puissent être résolus sur la durée d'une seule commande (et comme il a été dit plus haut, il est fréquent que les sociétés de sourcing ne s'engagent pas envers un fournisseur pour plus d'une commande). Par conséquent la formulation des plans d'actions correctives devra aborder la question de l'**influence continue** sur un lieu de travail. Là encore, il semble que les sociétés de sourcing doivent travailler ensemble pour demander des améliorations.

---

<sup>27</sup> En effet, les visites d'usine par exemple sont un outil employé dans la phase d'enquête et dans la phase corrective, tout comme la consultation des partenaires locaux. Il est fréquent que les mêmes personnes ou organisations y participent. Voir par exemple l'étude de cas de BJ&B, concernant la FLA et le WRC.

Il faut d'autres informations sur la manière dont les sociétés remédient aux problèmes révélés par le monitoring internalisé, car cela pourrait aider ceux qui cherchent des solutions. Cette question est apparentée à la question de l'information publique (voir section six).

## 6. Information

Il importe que des dispositions soient prises quant à l'information des travailleurs, des entreprises, des organisations concernées et du grand public sont informés pendant et après la procédure de gestion de la plainte.

Le WRC met ses rapports d'enquête (préliminaire et suivi, y compris les recommandations) et ses comptes rendus d'actions correctives à la disposition de tous.

SAI diffuse ses rapports à ceux qui déposent une plainte et ne les rend pas publics.<sup>28</sup>

L'ETI diffuse ses rapports d'enquête et d'actions correctives au membre, au fournisseur, aux salariés concernés, à la personne ou à l'organisation émettrice de la plainte dans le pays du fournisseur, au membre de l'ETI qui a déposé la plainte et au syndicat mondial concerné. L'ETI demande à ses membres de ne pas faire état des affaires dans les médias pendant que l'entreprise membre enquête sur le problème et le traite, mais elle admet que les affaires sont parfois déjà connues du grand public. Les communications avec le public sont également abordées dans le protocole d'accord.

SAI et l'ETI insistent tous deux sur l'importance d'un bon suivi et de réponses écrites dans le cadre de la gestion des plaintes, pour formaliser les étapes et garantir l'existence d'une trace écrite du processus, dans l'intérêt des deux parties.

La FLA publie désormais un rapport annuel (le premier, publié en 2003, couvrait la période août 2001 à août 2002), qui présente des informations détaillées sur toutes les entreprises membres et sur les plaintes dont elle a été saisie. Ce rapport expose aussi une étude de cas d'une plainte déposée auprès de la FLA. La FLA met également sur son site Internet des « diagrammes de suivi » qui donnent des

---

<sup>28</sup> Le public peut consulter le rapport sur la première plainte de SAI, la plantation Thika au Kenya, rédigée par la Commission des droits de l'Homme du Kenya (*Kenya Human Rights Commission*) à l'adresse suivante : <http://www.sa-intl.org/AboutSAI/DelMonteBook.pdf>

informations sur tous les fournisseurs ayant fait l'objet d'une vérification (depuis 2001), ainsi que des informations sur les plaintes déposées directement par les travailleurs à la direction du lieu de travail et sur les actions correctives engagées.

À ce jour, la FWF n'a pris aucune disposition en matière d'information.

### Points clés

En ce qui concerne l'information diffusée sur les plaintes, il convient de trouver un équilibre entre la **confidentialité** et la **transparence**. Les besoins d'information diffèrent selon les groupes cibles (travailleurs, syndicats ou organisations de défense des travailleurs, direction du fournisseur, sociétés de sourcing). Ces besoins doivent être considérés à la lumière du niveau de confidentialité nécessaire (par exemple communication de l'identité des travailleurs et de l'adresse du fournisseur). Les systèmes doivent également garantir que ces besoins sont satisfaits rapidement sans courir le risque d'un excès d'information.

Dans une certaine mesure, les débats sur la transparence se sont focalisés sur la transparence des conclusions ; cependant, la transparence est aussi une nécessité en matière d'actions correctives, de systèmes et de procédures. En matière de diffusion de l'information, les priorités devraient être définies de telle façon que les **travailleurs soient informés** immédiatement. Et comme il a été dit plus haut, de bonnes communications passeront par la diffusion des observations des enquêtes ou d'autres étapes du processus, mais aussi, évidemment, par la communication du processus.

## 7. Ressources

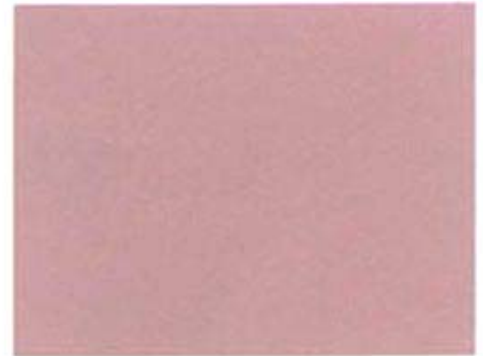
### Points clés

On s'accorde généralement à penser que la gestion pratique des plaintes est très **chronophage** pour toutes les parties concernées et qu'il est difficile de planifier ce temps. Très souvent, elle demande beaucoup de temps sur un délai assez court. Étant donné l'importance d'une gestion efficace des plaintes pour la crédibilité du respect des codes de pratiques, toutes les parties prenantes devront admettre que d'importants investissements de capacités sont nécessaires. Il serait utile de commencer à suivre et à comparer le temps consacré à toutes les phases de la gestion des plaintes.

Cela étant, il convient de ne pas prolonger les délais au-delà de ce qui est nécessaire. Le dépôt de plaintes auprès des autorités locales est parfois utilisé pour gagner du temps et il arrive que la direction et la société de sourcing déclarent attendre que le différend soit réglé par ces moyens légaux. De même, les sociétés de sourcing ont souvent répondu aux demandes d'information des consommateurs sur les violations de droits par des assurances qu'une « enquête est en cours ». Les systèmes de gestion des plaintes mis en place par les initiatives multipartites seraient un échec s'ils étaient employés pour différer les mesures ou détourner l'attention. Les différentes phases de la procédure de gestion des plaintes devraient être limitées dans le temps pour garantir la crédibilité de l'ensemble du processus (exemple : le délai entre la réception d'une plainte et l'enquête ne devrait pas se compter en mois et une enquête ne devrait pas prendre plusieurs mois).

Curieusement, il y a peu de débats sur les coûts encourus aux différentes phases de la gestion des plaintes. Si une plainte est déposée directement auprès d'une société de sourcing, c'est elle qui assume les coûts de l'enquête. Si elle est déposée auprès d'une initiative multipartite (le WRC et la FLA par exemple), c'est celle-ci ou le fournisseur (SAI, ETI) ou l'entreprise membre (ETI) ou encore l'organisme certificateur (SAI) qui prend les coûts de l'enquête à sa charge. SAI indique avoir assumé une partie des coûts (conséquents) de la gestion des plaintes. Les coûts des actions correctives sont généralement couverts par le fournisseur ou la société de sourcing. Évidemment, la répartition de ces coûts influence l'acceptation et la faisabilité du plan d'actions correctives. L'évaluation et le partage des coûts d'actions correctives, généralement présumés bien plus élevés que les coûts d'enquête, méritent davantage d'attention.

**s o m o**



## **SOMO**

Stichting Onderzoek Multinationale  
Ondernemingen  
Centre for Research on Multinational  
Corporations



Keizergracht 132  
1015 CW Amsterdam  
The Netherlands  
Tel.: 020-6391291  
Fax: 020-6391321  
info@somo.nl  
www.somo.nl

