

De la montée en gamme économique à la montée en gamme sociale dans le secteur éthiopien du textile et de l'habillement: le rôle des acteurs locaux

Telaye Fikadu MULUBIRAN* et Asbjørn KARLSEN**

Résumé. Les auteurs explorent les liens entre montée en gamme économique et avancées sociales en Éthiopie, pays en développement doté d'une politique industrielle volontariste et d'une législation du travail stricte. Ils analysent pour ce faire les stratégies de cinq entreprises impliquées dans les réseaux de production mondiaux de l'habillement, observées en 2015. L'analyse montre que les réglementations influant sur la sécurité de l'emploi et le bien-être physique des travailleurs sont négociées par les employeurs locaux, les travailleurs et les syndicats plutôt que par les acheteurs mondiaux. Elle prouve également que la montée en gamme économique peut s'accompagner d'une dégradation sociale au sein d'une même entreprise.

Mots-clés: montée en gamme économique, montée en gamme sociale, institutions, réglementation du travail, stratégies des fournisseurs, secteur de l'habillement, Éthiopie.

1. Introduction

Parmi les études sur les chaînes de valeur mondiales (CVM) et les réseaux de production mondiaux, celles qui sont axées sur la «montée en gamme» (*upgrading*) ne s'intéressent pas tant à la gouvernance des entreprises donneuses d'ordres qu'aux stratégies adoptées par d'autres maillons de la chaîne pour conserver ou

* Université Salale, Éthiopie, et Université norvégienne des sciences et technologies; telayefm@gmail.com ou fikadu_mulubirhan@slu.edu.et. ** Université norvégienne des sciences et technologies; asbjorn.karlsen@ntnu.no (auteur référent). Les auteurs tiennent à remercier les deux évaluateurs anonymes qui les ont aidés à améliorer leur article par leurs commentaires et suggestions.

Les articles paraissant dans la *Revue internationale du Travail* n'engagent que leurs auteurs, de même que les désignations territoriales qui y sont utilisées, et leur publication ne signifie pas que l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

Titre original: «The Role of Local Stakeholders in Transforming Economic Upgrading into Social Upgrading in Ethiopian Textile and Garment Firms» (*International Labour Review*, vol. 162, n° 1). Traduit par Isabelle Croix. Révisé par la rédaction. Également disponible en espagnol (*Revista Internacional del Trabajo*, vol. 142, n° 1).

© Auteur(s), 2021.

© Compilation et traduction des articles: Organisation internationale du Travail, 2023.

améliorer leur position dans l'économie mondiale (Gereffi, 2005). Le rôle, dans la montée en gamme économique, d'éléments tels que les ressources internes des entreprises, les liens externes, les politiques publiques, la stratégie des entreprises, le capital humain, la propriété de l'entreprise et sa structure de gouvernance, a été établi par la recherche (Bernhardt et Pollak, 2016; Gereffi, 2005; Whitfield, Staritz et Morris, 2020). En revanche, celui de la main-d'œuvre, en particulier de la capacité d'action collective des travailleurs, occupe une place plus marginale dans la réflexion sur les CVM (Carswell et De Neve, 2013; Selwyn, 2016). Dans cet article, nous nous attachons à mieux appréhender le lien entre ascension économique et progrès social en examinant l'influence des facteurs institutionnels et des stratégies des acteurs locaux. Sur le plan économique, la montée en gamme résulte de l'abandon d'activités à faible valeur ajoutée au profit d'activités à forte valeur ajoutée dans les réseaux de production mondiaux. Sur le plan social, elle prend la forme d'un renforcement et d'une amélioration des droits des travailleurs en qualité d'acteurs sociaux. La manière dont l'État agit en tant que régulateur, notamment à travers les politiques industrielles et du marché du travail, est déterminante pour les caractéristiques des processus de montée en gamme. Ces dernières décennies, les enseignes de distribution et les marques se tournaient principalement vers l'Asie de l'Est pour trouver des fournisseurs (Gereffi et Lee, 2016), si bien que leur intérêt récent pour l'Afrique a peu retenu l'attention des chercheurs, à quelques exceptions près. Le succès qu'a connu la stratégie est-asiatique d'industrialisation portée par un «État développementaliste» a convaincu les autorités éthiopiennes de s'orienter vers une politique industrielle reposant sur l'intégration dans les chaînes de valeur pour favoriser la montée en gamme de secteurs à forte intensité de main-d'œuvre tels que celui de l'habillement destiné à l'exportation. L'Éthiopie fait désormais figure de nouvelle frontière pour la production de vêtements à bas coûts dans un paysage mondial en mutation marqué par la concentration croissante des distributeurs et par une plus grande dispersion de la production (Hardy et Hauge, 2019; Whitfield, Staritz et Morris, 2020).

Dans cet article, nous examinons le lien entre la montée en gamme des processus, produits et fonctions d'une part et la montée en gamme sociale de l'autre dans le contexte du secteur éthiopien de l'habillement. Ce terrain d'étude est particulièrement fertile pour le sujet qui nous intéresse, parce que l'État y joue un rôle central sur deux plans: il mène une politique industrielle volontariste (Gebreeyesus, 2016) et il a mis en place une législation du travail exhaustive et restrictive¹. Nous enrichissons le débat sur les CVM et les réseaux de production mondiaux en montrant que différentes modalités de montée en gamme sont influencées par divers types d'institutions et d'acteurs. Comment ces différentes formes de montée en gamme économique améliorent-elles le sort des travailleurs dans un pays en développement doté d'une politique industrielle dynamique et d'une législation du travail complète? Quelles sont les stratégies des acteurs locaux impliqués dans les réseaux de production mondiaux

¹ Le lecteur peut se reporter à la base de données [NATLEX](#) de l'OIT pour de plus amples informations sur la législation du travail éthiopienne (consultée le 20 décembre 2022).

de l'habillement qui conduisent à une montée en gamme ou, au contraire, à un déclassement sur les plans économique et social?

Nous avons fait appel à une approche qualitative par étude de cas. L'adoption d'une démarche ascendante s'imposait pour l'analyse du progrès social, puisque nous considérons les travailleurs comme des agents sociaux. Nos constatations remettent en cause les résultats d'études antérieures: alors que ces travaux concluent que le respect des normes sociales est essentiellement déterminé par les acheteurs mondiaux (voir, par exemple, Staritz, Plank et Morris, 2016), nous montrons, à partir d'entretiens avec des acteurs locaux, que la sécurité de l'emploi et le bien-être physique dépendent surtout du droit du travail national et des négociations entre employeurs, travailleurs et syndicats.

Cette introduction est suivie d'une revue de la littérature qui met en regard montée en gamme économique et progrès social pour dégager un cadre théorique sur les différents types d'évolutions possibles (titre 2). Nous brossons ensuite un panorama du secteur éthiopien du textile et de l'habillement (titre 3) avant de présenter notre méthodologie et notre échantillon (titre 4). Dans la partie consacrée à la présentation de nos résultats empiriques (titre 5), nous rendons compte dans le détail de la situation observée dans les entreprises et des tendances perceptibles à l'échelle de l'échantillon avant d'analyser le lien entre ascension économique et ascension sociale dans ce cadre. Nous explorons ensuite le rôle des institutions et de différentes catégories d'acteurs (titre 6) avant de formuler quelques remarques finales en guise de conclusion (titre 7).

2. Revue de la littérature

Les travaux sur la gouvernance des CVM portent le plus souvent sur les entreprises donneuses d'ordres et la manière dont elles coordonnent leur chaîne de valeur à l'échelle internationale. Toutefois, ceux consacrés aux perspectives de «montée en gamme» sont plutôt axés sur les stratégies à travers lesquelles les pays, régions, fournisseurs et autres acteurs tentent d'accéder à une meilleure position dans l'économie mondiale (Gereffi, 2005), certains chercheurs s'intéressant à l'ascension économique et sociale des entreprises régionales et des travailleurs qu'elles emploient (Barrientos, Gereffi et Rossi, 2011; Bernhardt et Pollak, 2016).

Dans cet article, nous considérons que les États-nations et les syndicats sont les principaux vecteurs de progrès économique et social. Les travailleurs et les actions collectives qu'ils mènent peuvent aussi favoriser le développement (Selwyn, 2016). Pour peu qu'ils soient réellement organisés en syndicats et partis politiques, ils peuvent user de leur pouvoir pour obtenir des hausses de salaire et de meilleures conditions de travail. Les voies à emprunter dépendent des caractéristiques de ces relations dans différentes parties du monde, la dynamique concurrentielle entre les entreprises présentes sur les marchés mondiaux contraignant les fournisseurs à réduire leurs coûts tout en fabriquant des produits de qualité. L'environnement institutionnel du pays d'accueil joue également un rôle. Les États comme les entreprises ont tout intérêt à ce que la main-d'œuvre soit suffisamment compétente et scindée en segments qualifiés et non qualifiés, division qui a pour corollaire une hiérarchie des salaires

(Selwyn, 2016). L'angle de l'économie politique adopté par Selwyn (2016) et celui de l'action ouvrière sont des grilles de lecture pertinentes pour comprendre les industries mondialisées, en particulier celles qui reposent sur une main-d'œuvre abondante. Dans notre article, plutôt que de nous cantonner à examiner le rôle de l'État et des entreprises donneuses d'ordres dans la montée en gamme sociale, nous nous intéressons à la manière dont des acteurs tels que les fournisseurs et les syndicats utilisent les cadres institutionnels pour naviguer entre stratégies d'adaptation par le haut et par le bas et transformer ou non le progrès économique en progrès social.

La *montée en gamme économique* est le «processus par lequel des agents économiques – pays, entreprises et travailleurs – évoluent au sein des réseaux de production mondiaux, délaissant les activités à faible valeur au profit d'activités à valeur plus élevée» (Gereffi, 2005, p. 171). Elle est la résultante de stratégies d'adaptation par le haut, consistant pour les entreprises à miser sur l'innovation, la qualité et la productivité pour tenter de préserver ou d'améliorer leur compétitivité (Milberg et Houston, 2004, cités dans Bernhardt et Pollak, 2016, p. 1222). L'adaptation par le haut repose sur l'exploitation des progrès technologiques et le recours à un personnel polyvalent (Arnold, 2010). Les chercheurs distinguent quatre formes de montée en gamme économique selon qu'elle concerne les processus, les produits, les fonctions ou l'utilisation de compétences acquises dans une chaîne pour accéder à une autre. Dans cet article, nous nous concentrerons cependant sur les trois premières. La montée en gamme des processus consiste à réorganiser les processus de production ou à remplacer le travail par le capital afin de gagner en efficacité et en productivité. On parle de montée en gamme des produits lorsqu'une entreprise s'oriente vers la fabrication de produits plus sophistiqués ou de meilleure qualité requérant souvent un personnel plus qualifié. L'importance accordée aux compétences et aux connaissances est caractéristique d'une stratégie d'adaptation par le haut dans laquelle la formation et l'innovation sont vues comme des leviers pour fabriquer des produits de qualité. La montée en gamme fonctionnelle consiste à modifier l'éventail des activités réalisées en l'enrichissant de tâches à forte valeur ajoutée ou correspondant aux étapes ultérieures de la production. Elle peut cependant se traduire par un affaiblissement de la position des fournisseurs impliqués dans les réseaux de production mondiaux et, en conséquence, par un déclassement des travailleurs qu'ils emploient (Whitfield, Staritz et Morris, 2020).

Le *déclassement économique* peut se produire lorsqu'une intense concurrence par les prix nuit aux perspectives de création de valeur ajoutée des producteurs locaux et à leurs possibilités d'apprentissage. Acheteurs et vendeurs interagissent comme des entités indépendantes dans un marché où l'argent est le seul étalon pour mesurer la valeur de toute chose. Le déclassement résulte de l'adoption par les acteurs économiques d'une stratégie d'adaptation par le bas (Arnold, 2010) et des processus de libéralisation des marchés et de déréglementation introduits dans les années 1980 (Ponte et Gibbon, 2005). La concurrence par les prix est une force du marché qui se déplace le long des CVM et peut même aller jusqu'à les dominer complètement, les entreprises donneuses d'ordres et les fournisseurs successifs – eux-mêmes clients – ayant le pouvoir de contraindre leurs propres fournisseurs à comprimer leurs coûts (Anner, 2020;

Whitfield, Staritz et Morris, 2020). En général, les fournisseurs s'adaptent en ayant recours à de la main-d'œuvre occasionnelle et en allongeant le temps de travail afin de protéger leurs marges, ce qui entraîne une paupérisation des travailleurs et une dégradation des conditions de travail.

La montée en gamme économique repose sur l'innovation et la concurrence. La *montée en gamme sociale* implique le respect des principes du travail décent et des normes du travail et comporte quatre dimensions: l'emploi, la protection sociale, les droits des travailleurs et le dialogue social (Ghai, 2003). Pour les besoins de notre étude, nous la définissons comme le processus d'amélioration des droits des travailleurs en tant qu'agents sociaux. Alors que la plupart des chercheurs qui s'intéressent à ces questions estiment que les entreprises connaissent soit une montée en gamme, soit un déclassement, nous avançons que ces deux phénomènes se produisent souvent de manière simultanée au sein d'une même entité.

Soucieuses d'améliorer leur réputation, les entreprises donneuses d'ordres ont mis au point des codes de conduite énonçant les critères minimaux auxquels leurs fournisseurs doivent satisfaire sur le plan du droit du travail dans le cadre de ce qui est couramment dénommé la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Barrientos, Gereffi et Rossi, 2011; Barrientos, 2013; Lee et Gereffi, 2015; Rossi, 2013). La RSE est un élément de la réputation d'une marque parce que les droits civiques des travailleurs qui participent à la fabrication d'un produit sont un critère qui a du poids dans la décision d'achat des consommateurs (Gereffi et Lee, 2016). Dans une étude sur le secteur éthiopien de l'habillement pour l'exportation, Staritz, Plank et Morris (2016, p. 22) estiment que «dans un secteur exportateur le respect des normes sociales ne dépend pas tant des pouvoirs publics que des acheteurs mondiaux», dotés de codes de conduite également soumis au contrôle ou à l'inspection de tiers (dans le cadre d'audits). Toutefois, à l'issue de notre analyse des entreprises éthiopiennes de l'habillement, nous dressons un bilan plus nuancé. Selon nous, la conformité sociale ne dépend pas seulement des pratiques des acheteurs mondiaux, même en matière de RSE; elle est aussi influencée par d'autres facteurs institutionnels. Cette position est partagée par Nickell et Layard (1999) et par Rodrik, Subramanian et Trebbi (2004), qui insistent sur l'importance de la qualité des institutions.

La théorie institutionnaliste classique explique la transformation de l'ascension économique en progrès social par la nature des dispositifs institutionnels qui régissent les rapports entre le capital, le travail, l'État, les consommateurs et la société civile (en matière de droits de négociation, de politiques actives du marché du travail, de réglementation du salaire minimum et de syndicalisation par exemple) (Barrientos, Gereffi et Rossi, 2011; Lee et Gereffi, 2015; Rossi, 2013). Le lien entre croissance de la productivité et salaire n'est donc pas garanti: il varie en fonction du contexte institutionnel (Milberg et Winkler, 2011; Selwyn, 2016; Xiaoxia, Xiaoni et Fang, 2013). Dans cet article, nous apportons une contribution à cette position institutionnaliste en explorant le processus par lequel l'ascension économique se traduit en progrès social.

Le secteur éthiopien de l'habillement constitue une excellente illustration, parce que le pays nourrit de grandes ambitions en tant qu'État développementaliste. De plus, il ne suffit pas qu'une réglementation du travail stricte soit en

place: l'amélioration du sort des travailleurs dépend de la question de savoir si les réglementations sont réellement appliquées et de la manière dont elles sont négociées localement par les employeurs et les syndicats.

3. Panorama du secteur éthiopien du textile et de l'habillement

Le secteur du textile et de l'habillement occupe une place centrale dans les stratégies d'industrialisation des pays en développement (Gebreeyesus, 2016). Ces deux dernières décennies, les fournisseurs étaient concentrés en Asie de l'Est, du Sud-Est et du Sud et, plus récemment, dans certains pays d'Europe orientale et d'Afrique. Selon Goger et ses coauteurs (2014), le déclassement économique et social est un phénomène répandu dans le secteur africain de l'habillement, et une étude consacrée à ce secteur d'activité au Maroc avance que la traduction de l'ascension économique en progrès social dépend de la nature de la première et varie d'une catégorie de travailleurs à l'autre (Rossi, 2013).

Les dix premiers pays d'Afrique subsaharienne exportateurs de textile et de prêt-à-porter représentent tout juste 0,55 pour cent des exportations mondiales. L'Éthiopie se situe dans la moitié inférieure de ce classement, à 0,01 pour cent (Yost et Shields, 2017). Arrivé tardivement sur le marché de l'exportation de vêtements (Staritz, Plank et Morris, 2016), le pays n'en fait pas moins figure «d'étoile montante» en tant que source d'approvisionnement des marques vestimentaires. Whitfield, Staritz et Morris (2020) le voient comme la nouvelle frontière de la confection à bas coût.

Le gouvernement éthiopien a adopté le paradigme de «l'État développementaliste» est-asiatique (le premier pays qui ait appliqué ce modèle est le Japon, suivi des tigres asiatiques et, plus récemment, de la Chine). Ces vingt dernières années, il a érigé le textile et l'habillement en secteur stratégique – source d'échanges commerciaux et d'emploi – approvisionnant les marchés internationaux (Yost et Shields, 2017; Demissie *et al.*, 2017). Plus récemment, les exportations de prêt-à-porter ont progressé dans le contexte de deux vagues d'investissement étranger direct (IED). C'est d'abord la Turquie qui a investi dans le pays, en 2008 et 2009, à la faveur de relations diplomatiques étroites puis, au milieu de la décennie 2010, des entreprises transnationales asiatiques du secteur de la confection venues de l'Inde, de la République de Corée, du Sri Lanka et de la Province chinoise de Taïwan. Le gouvernement a accueilli ces acteurs en quête de nouveaux pays bon marché en leur offrant des infrastructures, des ressources administratives et des coûts du travail plus faibles qu'ailleurs et en renforçant les capacités technologiques éthiopiennes pour permettre une intégration dans les chaînes de valeur mondiales (Hardy et Hauge, 2019).

En 2017, le secteur du textile et de l'habillement éthiopien comptait 99 entreprises (dont 50 étrangères), à savoir 14 groupes verticalement intégrés (dont 4 étrangers), 23 usines textiles (activités de filage et de tissage ou de tricot) et 62 entreprises de confection (dont 32 étrangères). Les exportations de textile ont bondi pour atteindre 117 millions de dollars des États-Unis (ci-après «dollars») en 2017 contre 13 millions de dollars en 2010. En 2017, les ventes à l'étranger

de textile et de vêtements ont représenté au total 33 pour cent des exportations manufacturières et 6 pour cent de l'ensemble des exportations et avaient pour principales destinations les États-Unis (45 pour cent) et l'Allemagne (24 pour cent). Mi-2018, le secteur employait environ 96 000 travailleurs, en majorité des femmes originaires de régions rurales et des primo-arrivants sur le marché du travail (Whitfield, Staritz et Morris, 2020).

Une main-d'œuvre abondante, des salaires modiques, le soutien public et une énergie renouvelable, peu polluante et compétitive sont autant d'atouts qui se sont conjugués pour faire de l'Éthiopie une destination prisée par les investisseurs et les détaillants étrangers (Staritz, Plank et Morris, 2016). De surcroît, la facilité d'accès aux marchés européen et américain permise par la conclusion d'accords commerciaux préférentiels a favorisé la croissance du secteur du textile et de la confection, si bien que le pays est devenu une source d'approvisionnement attractive ces dernières années (de Haan et Theuws, sans date; Mihretu et Llobet, 2017). À cela s'ajoutent les mesures introduites par le gouvernement pour séduire les investisseurs étrangers – incitations à l'exportation, prêts à taux réduit (ne dépassant parfois pas 3 pour cent), solutions avantageuses pour la location de terres, exonérations fiscales temporaires en faveur des entreprises, franchise de droits de douane sur l'importation d'équipement. Ainsi, en 2013, il a adopté un programme de coopération (Ethiopian Industrial Development Zones Cooperation) afin de créer des parcs industriels ultramodernes pour faciliter l'installation d'investisseurs étrangers. La coexistence d'une politique industrielle consistant à attirer les investisseurs étrangers désireux de trouver des fournisseurs dans des pays à bas coûts et d'une réglementation du travail rigide a eu des effets contradictoires sur les coûts d'exploitation et, selon toute probabilité, sur le processus de montée en gamme économique et sociale (Staritz et Whitfield, 2017; Whitfield, Staritz et Morris, 2020).

Contrairement à d'autres auteurs qui ont étudié le secteur éthiopien du textile et de la confection, Hardy et Hauge (2019) tiennent compte d'aspects en rapport avec le travail, même s'ils n'examinent pas le lien entre montée en gamme économique et progrès social. Ils interrogent 16 travailleurs employés dans deux usines d'Addis-Abeba, l'une dans le secteur de la confection et l'autre dans celui du cuir. Ils s'intéressent aux stratégies que ces salariés ont adoptées pour améliorer leur rémunération et leurs conditions de travail et constatent que c'est l'action individuelle plutôt que l'expression collective qui a joué un rôle, la capacité d'action des syndicats étant faible. Les auteurs concluent que les travailleurs démissionnent lorsqu'ils estiment avoir de mauvaises conditions de travail comparativement à celles qu'ils auraient dans un autre emploi (y compris une activité indépendante ou un emploi secondaire). Les connaissances sur les relations professionnelles dans le secteur éthiopien de la confection, telles que perçues par la base, restent cependant lacunaires.

4. Description de la méthodologie et de l'échantillon

Dans cette étude, nous faisons appel à des sources de nature diverse – documents et statistiques publics sur le secteur éthiopien du textile et de l'habillement, entretiens individuels et groupes de discussion. Nous avons interviewé

38 représentants d'entreprises et autres acteurs du secteur et avons triangulé le contenu de ces entretiens avec des documents publics (proclamation sur le travail n° 377/2003 du 26 février 2004² par exemple), deux articles académiques et des documents de travail consacrés à cette thématique. Nous avons sélectionné 5 entreprises du textile et de l'habillement présentes en Éthiopie en retenant les critères suivants: diversité des effectifs, intégration verticale ou non, degré d'intégration dans des réseaux de production mondiaux et accessibilité.

Les données issues des entretiens présentées ici ont été recueillies sur le terrain en 2015. Nous avons réalisé une étude de cas multiples à partir d'entretiens semi-structurés, de groupes de discussion et d'une recherche documentaire. Les entretiens ont été conduits auprès de personnes sélectionnées de façon non aléatoire: deux représentants d'organisations syndicales (la Confédération des syndicats éthiopiens et la Fédération industrielle des travailleurs du textile, du cuir et de l'habillement), deux représentants du ministère du Travail et des Affaires sociales, un représentant de l'Association éthiopienne des industriels du textile et de l'habillement, de même que cinq dirigeants d'entreprises et cinq directeurs des ressources humaines. Nous les avons rencontrés dans leurs locaux pendant plus d'une heure.

Nous avons également fait appel à une méthode inédite dans ce champ de la recherche, organisant cinq groupes de discussion, auxquels ont participé 23 travailleurs du textile et de l'habillement sélectionnés de manière aléatoire (7 hommes et 16 femmes, ce qui est représentatif de la répartition entre hommes et femmes dans ce secteur d'activité). Ces groupes de discussion nous ont permis d'analyser les interactions complexes entre les travailleurs et leur environnement de travail et le décalage entre le droit du travail et les pratiques qui ont cours dans le milieu professionnel. Ils ont été organisés dans les locaux des entreprises et dans des cafétérias, à la fois pendant le temps de travail et en dehors. Les entretiens comme les discussions se sont déroulés en amharique. Ils ont été transcrits puis traduits pour les besoins de l'analyse.

Cette étude de cas multiples portant sur cinq entreprises s'est déroulée en deux étapes. Dans un premier temps, chaque cas a été examiné individuellement, ce qui nous a permis de nous familiariser avec l'environnement de l'entreprise. Nous avons ensuite procédé à une analyse croisée et reporté les données pertinentes relatives à chaque cas selon une même matrice (voir tableau 1). Puis, nous avons comparé les différents cas pour rechercher les points communs et les divergences concernant les concepts et tendances relatifs à la montée en gamme économique et sociale. Nous avons ainsi pu apprécier les évolutions sociales imputables à l'introduction de différentes formes de montée en gamme économique. Nous avons triangulé les données secondaires et les données primaires recueillies pendant les entretiens pour améliorer la fiabilité, la validité et la transférabilité de l'étude.

Les entreprises sélectionnées diffèrent les unes des autres sur plusieurs points: propriété, année de création, performances à l'exportation et taille. Le pourcentage de travailleurs temporaires et journaliers par rapport à l'effectif

² Voir à l'adresse <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/327/Proclamation>.

Tableau 1. Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Entreprise	Effectif		Taille		Année de création	Performance à l'exportation (classement national)	Propriété	Destination des exportations	Type de production
	Perm	Temp./ jour, (valeur absolue/ relative)	Total						
AG (GG SuperGarment Share Company)	138	54 (28,1%)	192	Petite	2005	29 ^e	Privée, nationale	Allemagne, Italie, Royaume-Uni	Cut-make-trim
AN (NovaStar Garment SA)	455	205 (31,1%)	660	Moyenne	2005	11 ^e	Privée, diaspora	Canada, États-Unis	Cut-make-trim
AK (Kombolcha Textile Share Company)	1 200	372 (23,7%)	1 572	Grande, v. i.	1986	2 ^e	Publique, nationale	Italie	Full-package
AM (MAA Garment and Textile Factory)	1 425	45 (3,1%)	1 470	Grande, v. i.	2004	4 ^e	Privée, étrangère	Allemagne, Chine, Danemark, Espagne	Full-package
AA (Almeda Textile Factory SA)	4 816	457 (8,7%)	5 273	Grande, v. i.	1994	6 ^e	Propriété du FLPT /du fonds EFFORT, nationale	Allemagne, États-Unis, Italie	Full-package

Note: Les entreprises sont présentées selon la taille de l'effectif, par ordre décroissant, de la plus petite à la plus grande; v. i. = verticalement intégré.

Source: Compilation des auteurs à partir des données issues des cinq études de cas et, pour l'année de création et la performance à l'exportation, d'un document non publié de l'Institut de développement de l'industrie textile éthiopienne proposant un classement des entreprises du secteur en fonction de leurs recettes en devises en 2015.

total, compris entre 3 et 31 pour cent, est plus élevé dans les petites et moyennes entreprises (PME) que dans les grandes. Les grandes entreprises affichent de meilleures performances à l'exportation, sont verticalement intégrées et réalisent l'intégralité du processus de production, depuis la fabrication (ou l'achat) du fil à celle du vêtement fini, en passant par la conception (*full-package*), alors que les PME sont positionnées sur le segment de la confection, c'est-à-dire qu'elles n'effectuent que la coupe, l'assemblage et les finitions (*cut-make-trim*). Les produits des cinq entreprises sont destinés aux marchés de l'Union européenne et des États-Unis.

Toutes les entreprises de l'échantillon fabriquent des vêtements simples, dont la confection n'exige pas de compétences sophistiquées (tee-shirts, polos, vêtements de sport), et des articles textiles (linge de lit, serviettes de toilette). Elles produisent à la fois pour l'exportation et pour approvisionner les marchés locaux. Almeda Textile Factory SA («AA» dans notre codage) et Garment and Textile Factory («AM») commercialisent localement des produits sous leur propre marque.

N'appartenant pas au même type de propriétaire, elles ne bénéficient pas toutes du même accès aux mécanismes incitatifs susceptibles d'influer sur leurs performances. Kombolcha Textile Share Company («AK»), détenue par l'État, peut solliciter un financement sans intérêt auprès du ministère des Entreprises, à la différence de ses concurrentes privées. De même, AA et AM se trouvent dans une position politique particulière vis-à-vis du gouvernement, la première en raison de son appartenance au Front de libération du peuple du Tigré (FLPT), un parti politique de la province du Tigré, et la seconde parce qu'elle est la propriété du groupe MIDROC (Staritz et Whitfield, 2017).

Les groupes verticalement intégrés sont plus performants à l'exportation, tandis que certaines petites entreprises – comme GG SuperGarment Share Company («AG») – ont même totalement cessé d'exporter (Staritz et Whitfield, 2017). Novastar Garment SA («AN»), qui exportait par le passé vers les États-Unis et l'Union européenne, a renoncé aux marchés européens parce que les acheteurs mondiaux refusaient de lui fournir des biens intermédiaires et des accessoires et qu'elle était dans l'impossibilité d'acheter des matières premières sur le marché intérieur. Cet exemple illustre l'incapacité, pour certains fournisseurs, de satisfaire aux exigences des acheteurs mondiaux.

5. Analyse empirique

Nous avons rassemblé dans le tableau 2 les principaux résultats de notre étude empirique, réalisée à partir des données que nous avons recueillies sur le terrain. Nous démontrerons sur cette base que la montée en gamme économique n'aboutit pas toujours à une montée en gamme sociale et que tout dépend en l'espèce de la présence (ou l'absence) de divers facteurs institutionnels. Mais, avant de parvenir à ces conclusions, nous commencerons par rendre compte précisément de nos observations empiriques.

5.1 Description détaillée des entreprises

GG SuperGarment Share Company (AG) est une petite entreprise privée locale, qui n'est présente que sur le segment de la confection et qui, à l'époque où elle exportait, destinait ses produits principalement à l'Union européenne. Elle a assuré la montée en gamme de ses processus en modifiant l'organisation des chaînes d'assemblage, en appliquant la méthode *kaizen* (qui suppose la volonté d'améliorer l'ensemble des processus de façon continue) et l'analyse comparative, et en recrutant des experts étrangers pour qu'ils forment les ouvriers sur leur lieu de travail. Les avancées sociales qui en ont résulté n'ont profité qu'aux salariés à durée indéterminée et ont pris la forme de hausses de salaire (dans certains cas, la rémunération est passée de 630 à 1 500 birrs) et d'actions de formation ainsi que d'un allègement de la charge de travail. Les travailleurs permanents ont bénéficié de toutes les améliorations de la sécurité de l'emploi quand les avantages obtenus par leurs collègues employés à titre temporaire ont été limités à l'accès à des contrats formels, aux indemnités de licenciement, à l'amélioration du flux de travail, de la climatisation et de la ventilation des locaux et à l'indemnisation des accidents du travail. Il n'y a pas de syndicat dans l'entreprise.

NovaStar Garment SA (AN) est une entreprise de taille moyenne spécialisée dans la confection, qui appartient à la diaspora. Elle est celle de l'échantillon qui emploie le plus fort pourcentage de travailleurs temporaires. Elle s'est engagée dans une démarche de montée en gamme de ses processus en installant de nouvelles machines, ce qui s'est accompagné d'actions de formation réservées aux travailleurs permanents. D'autres améliorations ont en revanche concerné toutes les catégories de personnel – allègement de la charge de travail, amélioration du flux de travail, meilleures climatisation et ventilation des locaux et mobilité. S'agissant de la sécurité de l'emploi, les salariés permanents ont bénéficié de tous les avantages, contrairement aux travailleurs temporaires, qui n'ont eu accès qu'à certains d'entre eux – contrats formels, indemnisation des accidents du travail et indemnités de licenciement. Contrairement à ce que l'on peut observer dans d'autres entreprises de l'échantillon, les services et équipements de SST (sécurité et santé au travail) ne sont pas systématiquement offerts aux deux catégories de personnel, ce qui semble imputable à l'absence de comités de sécurité et à l'insuffisance des ressources disponibles compte tenu de la taille de l'effectif. Du fait de l'absence de possibilité de travail posté et de dispensaire, les normes appliquées par cette entreprise sont inférieures à celles de la plupart de ses concurrentes.

Kombolcha Textile Share Company (AK) est une grande entreprise publique qui assure l'intégralité du processus de fabrication de vêtements. Elle emploie une forte proportion de travailleurs temporaires ou journaliers. Elle a modernisé ses processus (en remplaçant ses équipements anciens). La formation et les hausses de salaire qui en ont résulté n'ont profité qu'aux travailleurs permanents, mais d'autres avancées – allègement de la charge de travail, amélioration du flux de travail, meilleures climatisation et ventilation – ont concerné l'ensemble du personnel. Cette montée en gamme des processus s'est cependant aussi soldée par le licenciement de travailleurs permanents âgés et non qualifiés. Par ailleurs, les salariés permanents ont bénéficié de toutes les améliorations liées à la sécurité de l'emploi et au bien-être physique, tandis que

leurs collègues temporaires n'ont eu accès qu'à certaines d'entre elles – contrats écrits, indemnisation des accidents du travail, indemnités de licenciement, équipements de protection de la sécurité et de la santé, travail posté, dispensaire et comité de sécurité. AK est la seule entreprise de l'échantillon dotée d'un comité de sécurité.

MAA Garment and Textile Factory (AM), grande entreprise détenue par un groupe étranger (MIDROC), prend en charge l'intégralité de la fabrication, du fil au vêtement. Elle s'est engagée dans une démarche de montée en gamme de ses processus en introduisant l'analyse comparative et en installant des équipements supplémentaires. Elle a aussi entrepris une montée en gamme fonctionnelle pour pouvoir couvrir toutes les étapes de la fabrication, ce qui s'est accompagné d'une formation des travailleurs permanents. La montée en gamme des processus a allégé la charge de travail et amélioré le flux de travail, de même que la climatisation et la ventilation. Le personnel permanent (97 pour cent de l'effectif quasiment) a vu toutes les dimensions de la sécurité de l'emploi s'améliorer. Pour gérer les fluctuations de la demande, cette entreprise a recours aux heures supplémentaires, fixe des objectifs de production à remplir par le personnel et ne l'autorise pas à prendre des congés annuels pendant les périodes de forte activité. Les syndicats jouent un rôle important, contribuant au respect des droits des travailleurs en empêchant qu'ils soient contraints à accomplir des heures supplémentaires.

Almeda Textile Factory SA (AA) est une grande entreprise appartenant à EFFORT, un fonds d'investissement pour le Tigré, ce qui signifie qu'elle a des liens avec le FLPT. Elle couvre l'intégralité du processus de fabrication et compte relativement peu d'employés temporaires ou journaliers. Elle fabrique des articles tricotés ou tissés et s'est engagée dans une démarche de montée en gamme de ses processus, produits et fonctions. Pour moderniser ses processus, elle a modifié et réorganisé les chaînes de production et adopté la méthode *kaizen*; pour ce qui est des produits, elle s'est lancée dans la fabrication de nouveaux vêtements tissés tels que vestes et pantalons. Pour être compétitive sur les marchés mondiaux, elle s'est orientée vers un modèle couvrant toutes les étapes de la fabrication sans pour autant renoncer à proposer une sous-traitance limitée à la confection. Enfin, la montée en gamme fonctionnelle a consisté à offrir aux seuls salariés permanents des possibilités de formation et une revalorisation salariale. Toutes les composantes de la sécurité de l'emploi ont été accordées au personnel permanent, tandis que le personnel temporaire a obtenu des contrats écrits, des indemnités de licenciement et l'indemnisation des accidents du travail.

5.2. Tendances à l'échelon de l'échantillon

Comme la consultation du tableau 2 le montre clairement, certains éléments sont communs à toutes les entreprises de l'échantillon. Ainsi, le bien-être des travailleurs dépend de certaines pratiques patronales individuelles, par exemple l'existence d'un dispensaire ou d'équipements et services en matière de SST. Le travail posté est possible sans restriction dans les grands groupes intégrés (employant un fort pourcentage de salariés permanents) et financièrement solides,

alors qu'il n'est accessible que dans certains cas voire n'existe pas dans les PME. Autres points communs à toutes les entreprises: l'absence de discrimination salariale entre hommes et femmes, mais aussi d'aides pour la garde des enfants. La mise à disposition ou non d'équipements et services en matière de SST dépend de divers facteurs: l'existence d'un décalage entre les effectifs et les moyens financiers (dans le cas d'AN), la présence ou non de comités de sécurité, le rôle des bureaux locaux et régionaux du travail et des affaires sociales et la puissance des syndicats (AK, AA, AM). Dans les entreprises où au moins une de ces institutions est présente, le personnel a plus de chances d'avoir accès à des équipements de protection.

Autre constatation générale: le personnel permanent et les travailleurs temporaires ou journaliers ne sont pas logés à la même enseigne pour ce qui est de la traduction de la montée en gamme économique en progrès social. Il existe par définition un clivage en matière de sécurité de l'emploi, écart que l'on retrouve sur le plan de la syndicalisation. Par ailleurs, les PME privilégient en général la montée en gamme des processus, et les grandes entreprises mettent l'accent sur celle des processus et des fonctions. L'impact de l'ascension économique sur le progrès social est le même pour ce qui est de la formation et d'autres avancées (sauf pour AA), par exemple sur le plan de la charge de travail, du flux de travail et de la climatisation et ventilation des locaux. On observe en revanche des différences entre entreprises s'agissant des hausses de salaire.

Dans toutes les entreprises, le personnel permanent a vu sa sécurité de l'emploi s'améliorer de diverses manières – conclusion de contrats de travail écrits, immatriculation à la sécurité sociale, accès à des prestations de maladie, droit au congé de maternité et à des congés payés, accès à des indemnités de licenciement et indemnisation des accidents de travail. En revanche, pour les travailleurs temporaires ou journaliers, les progrès ont été circonscrits à la conclusion de contrats écrits et à l'accès à des indemnités de licenciement et d'accident du travail. Cette précarité apparaît plus préoccupante dans le cas des entreprises de relativement petite taille, qui emploient une plus forte proportion de ces travailleurs.

Bien que les entreprises de l'échantillon n'affichent pas les mêmes performances à l'exportation, elles suivent toutes un schéma similaire pour ce qui est de la traduction de l'ascension économique en progrès social et en protection des droits des travailleurs. Deux conclusions peuvent être tirées. La première est que la réglementation publique a plus de poids que les codes de conduite des acheteurs mondiaux, et la seconde est que la montée en gamme et le déclasserment sont les deux faces d'une même réalité et peuvent se produire simultanément dans une entreprise, principalement en fonction de ses caractéristiques et du statut des travailleurs.

La productivité est faible dans les entreprises locales et étrangères. Il y a plusieurs raisons à cela: les difficultés rencontrées par des ouvriers peu formés à s'adapter au travail en usine, la rotation du personnel, l'absentéisme dû à la faiblesse des salaires et le manque d'efficacité des méthodes de travail (ce qui corrobore les constatations de Hardy et Hauge, 2019). Cette situation pousse les entreprises étrangères à recruter des expatriés dans l'objectif de renforcer les capacités de la main-d'œuvre locale grâce au transfert de connaissances. Whitfield,

Staritz et Morris (2020) le confirment, constatant que la montée en gamme au niveau des processus, des produits et des fonctions est limitée. L'image qui se dégage de notre étude est cependant plus nuancée.

5.3. Effets de la montée en gamme économique dans l'échantillon

Toutes les entreprises de l'échantillon ont procédé à une montée en gamme de leurs processus en les automatisant, en réorganisant la production, en appliquant la méthode *kaizen* et en ayant recours à la formation dans l'emploi et à l'analyse comparative. Toutes ont en outre fait de cette démarche un levier pour accroître la productivité du travail et tenter de satisfaire des acheteurs mondiaux qui exigent des délais de production plus courts et des prix plus bas.

Parallèlement, les cinq entreprises ont cherché à comprimer leurs coûts (en recrutant des travailleurs occasionnels), tentant de s'adapter à la fois par le haut et par le bas. À noter cependant que l'introduction de la méthode *kaizen* s'est faite sous l'impulsion des pouvoirs publics et a amélioré les conditions de travail: elle a réduit le temps passé à chercher des outils, favorisé l'instauration d'un climat de travail agréable et sécurisant, limité les tâches physiquement pénibles et l'absentéisme et modifié les flux de travail. Elle a débouché sur des gains de productivité et d'efficacité sous l'effet d'un raccourcissement des délais de livraison, d'une baisse des coûts de production et d'une réduction des gaspillages, avec à la clé des profits plus élevés – quoique variables – pour les entreprises, qui avaient à leur tête des dirigeants plus engagés et employaient des salariés plus qualifiés.

Même si nous constatons une corrélation positive entre montée en gamme des processus et avancées sociales (surtout sur le terrain), nous observons aussi des variations d'une catégorie de travailleurs à l'autre. Ainsi, l'amélioration des processus s'est certes accompagnée de revalorisations salariales et de l'acquisition de compétences pour le personnel permanent, mais elle a été synonyme de licenciement ou de réaffectation pour les salariés non qualifiés et les seniors, en particulier dans les entreprises qui ont modernisé leurs équipements et automatisé la production (AK et AN) (tableau 2). Une réalité que le directeur général d'AK décrit dans ces termes: «Quand nous avons amélioré nos processus, nous avons formé nos salariés permanents et revalorisé leur salaire. En revanche, les plus âgés et les moins rentables ont été licenciés». Autrement dit, les caractéristiques et le statut du travailleur ont une forte incidence sur l'association entre montée en gamme et déclassement au sein d'une organisation.

Les travailleurs occasionnels sont plus susceptibles d'être soumis à une cadence de travail très soutenue et d'accomplir des heures supplémentaires forcées. Pratiquement toutes les entreprises de notre échantillon, y compris celles appartenant à des intérêts étrangers, produisent une petite gamme de produits simples dont le prix unitaire est relativement faible (ce qui conforte les résultats de Whitfield, Staritz et Morris, 2020). AA est la seule entité qui ait opté pour une montée en gamme de ses produits, en commençant à fabriquer des articles tissés pour répondre à la demande des acheteurs mondiaux afin de créer plus de valeur ajoutée sur les marchés d'exportation et de pouvoir proposer de nouveaux produits. Les vêtements tissés sont fabriqués dans une partie spécifique de

l'entreprise par des salariés très qualifiés, plus expérimentés et mieux rémunérés que les autres. La montée en gamme des produits a donc amélioré le sort de ces travailleurs.

Deux entreprises n'ont pas pu s'engager sur la voie de la montée en gamme fonctionnelle en raison d'une pénurie de matières premières et de personnel qualifié et expérimenté. Les trois entités verticalement intégrées (AK, AM et AA) ont en revanche emprunté cette direction afin de se hisser à un niveau plus élevé de la chaîne de valeur et de devenir plus compétitives sur les marchés mondiaux tout en préservant leurs activités d'origine. Elles ont pu adopter cette stratégie parce que leur statut leur offre un accès privilégié à des fonds privés ou publics (Whitfield, Staritz et Morris, 2020). La montée en gamme fonctionnelle n'est possible que si les salariés sont dotés de compétences et de connaissances multiples qui permettent de passer d'une fonction à l'autre. Parce qu'ils sont formés à des compétences diverses, ils profitent davantage des avancées sociales que leurs pairs spécialisés dans un métier particulier.

En somme, la corrélation entre ascension économique et progrès social diffère d'une catégorie de travailleurs à l'autre. Nous rejoignons ainsi Lee et Gereffi (2015), qui montrent que les travailleurs employés à durée indéterminée sont susceptibles de voir leur rémunération augmenter et de bénéficier de normes du travail plus protectrices à la suite de l'ascension de leur entreprise dans la chaîne de valeur, tandis que de nombreux autres basculent dans la précarité. Par ailleurs, la montée en gamme économique entretient une corrélation positive plus forte avec les aspects mesurables du progrès social qu'avec l'acquisition de droits fondamentaux. Nous tirons également de notre analyse un enseignement inédit, à savoir qu'une même organisation peut connaître simultanément une montée en gamme et un déclassement – par exemple au niveau des processus. De surcroît, la traduction de l'ascension économique en progrès social est influencée par l'interaction de divers facteurs institutionnels le long de la chaîne de valeur, facteurs sur lesquels nous nous penchons dans les parties qui suivent.

6. Le poids des facteurs institutionnels

6.1. Exigences et codes de conduite des acheteurs mondiaux

La chaîne de valeur étant dominée par les acheteurs, ce sont eux qui fixent le prix auquel les fournisseurs vendent leurs produits et qui les contraignent à réduire les salaires de leur personnel. Leurs exigences de plus en plus grandes ont placé les fournisseurs éthiopiens face à un dilemme (Whitfield, Staritz et Morris, 2020): pour conserver ou améliorer leur position dans les réseaux de production internationaux, il leur faut en effet concilier les injonctions contradictoires des acheteurs mondiaux, qui exigent d'un côté des prix plus bas, de gros volumes, des délais de production et de livraison toujours plus courts et de l'autre des produits de qualité. De ce fait, les coûts de production progressent, les cadences augmentent et le travail devient difficile à prévoir, empêchant les travailleurs d'exercer leurs droits, par exemple de prendre les congés annuels prévus par la loi.

En réaction à cette évolution des attentes, les fournisseurs se sont eux aussi mis à recruter plus de travailleurs temporaires ou journaliers, qui jouent un rôle

«tampon». Cette segmentation de la main-d'œuvre va de pair avec l'accomplissement volontaire ou forcé d'heures supplémentaires et avec des salaires et des prestations faibles. En période de pic de production, les travailleurs sont obligés de travailler plus pour une rétribution dérisoire et de remplacer leurs collègues absents pour que les délais de livraison courts soient honorés – une réalité révélatrice de l'ampleur du déclasserment social induit par certaines pratiques des fournisseurs en matière de ressources humaines. Parce qu'elles ont recours au travail posté, les grandes entreprises parviennent apparemment mieux à gérer les fluctuations de la demande que les deux PME de l'échantillon.

Soucieux d'améliorer leur image de marque, les acheteurs mondiaux mènent des actions de RSE et conduisent des audits réguliers sur la base d'indicateurs quantitatifs, ce qui amène les fournisseurs à demander à leur service d'audit interne d'assurer un suivi des conditions de travail en vue de les améliorer. La RSE ne joue cependant qu'un rôle négligeable dans l'accès aux droits qui découle de la montée en gamme sociale et en constitue la principale dimension mesurable. De surcroît, se plier aux exigences des acheteurs mondiaux engendre d'autres problèmes. Ainsi, comme l'explique un responsable des ressources humaines d'AK, les travailleurs sont réticents à utiliser les équipements de protection incompatibles avec leur environnement de travail: «Nous fournissons des équipements de protection individuelle, par exemple des gants, des masques ou des casques, mais les ouvriers rechignent à les porter, prétendant qu'ils les empêchent de respirer ou qu'ils leur donnent chaud».

Il est fréquent que les audits sociaux se déroulent sans consultation des principaux acteurs – les travailleurs – et que le coût des adaptations préconisées soit trop élevé pour que les règles de RSE soient pleinement respectées. Dès lors, il est rare que les modifications supposant un investissement lourd soient mises en œuvre et, lorsqu'ils sont avertis qu'un audit va avoir lieu, les fournisseurs dissimulent leurs manquements. Autrement dit, il existe un décalage entre les principes édictés par la RSE et la réalité du progrès social.

En somme, plusieurs facteurs limitent la capacité de la RSE à avoir de réelles retombées sociales: le coût des adaptations préconisées par les audits, la dissimulation des manquements par les fournisseurs et l'incapacité des entreprises donneuses d'ordres à contrôler les sites de production et à consulter les travailleurs. À cela s'ajoutent les injonctions commerciales contradictoires des acheteurs mondiaux. Contrairement à Staritz, Plank et Morris (2016), qui s'intéressent aux codes de conduite des acheteurs sous l'angle des performances à l'exportation, nous nous plaçons du point de vue des travailleurs et constatons que les pratiques de RSE des acheteurs ont très peu de poids, d'où la nécessité d'examiner d'autres institutions et stratégies.

6.2. Une réglementation publique stricte mais trop peu respectée

Les entreprises éthiopiennes doivent composer avec deux contextes institutionnels différents: une politique industrielle volontariste d'inspiration développementaliste et une réglementation du travail stricte. L'Éthiopie a ratifié 23 conventions de l'Organisation internationale du Travail (OIT) (22 sont encore

en vigueur), dont les 8 premières conventions fondamentales, qui portent sur les droits et la protection sociale des travailleurs³. Au niveau national, la Constitution de 1994 garantit des droits tels que la liberté syndicale et le droit de négociation collective (appliqués dans toutes les entreprises de l'échantillon sauf AG), le droit à une limitation de la durée du travail et aux congés payés, de même qu'à la rémunération des jours fériés. Elle consacre aussi le principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes et l'interdiction du travail forcé ou obligatoire (aucune de ces deux pratiques n'a cours dans les entreprises de l'échantillon, comme le montre le tableau 2)⁴. La proclamation du travail n° 377/2003 du 26 février 2004 contient des dispositions complètes sur des aspects comme les contrats de travail et la cessation d'emploi⁵, et elle est appliquée à la fois aux salariés permanents et au personnel temporaire dans toutes les entreprises que nous avons étudiées. En d'autres termes, la réglementation du travail, qui est en vigueur dans toutes ces entreprises, a bel et bien un impact sur les pratiques de ces entreprises en matière de protection de certains droits des travailleurs.

En revanche, elle n'est pas respectée de la même manière partout en raison d'une pénurie d'inspecteurs du travail, de l'absence de formation et d'équipements adaptés, et à cause de disparités régionales en ce qui concerne les moyens disponibles et l'importance accordée à ces questions. Dans certaines entreprises (AK par exemple), les inspecteurs du travail jouent un rôle central dans l'amélioration des conditions de travail. Ils coopèrent avec le comité de sécurité, consultent et forment les travailleurs et les responsables syndicaux au sujet de leurs droits et obligations et des mesures de sécurité à introduire. Ailleurs en revanche, ils ne vont pas dans les ateliers pour s'entretenir avec les travailleurs à propos des conditions de travail, comme l'ont souligné les participants au groupe de discussion organisé à AN: «Les inspecteurs du travail viennent à l'usine, mais ils ne nous interrogent pas sur nos conditions de travail ni sur les problèmes qu'on rencontre dans l'entreprise». Les travailleurs d'AG ont ajouté que, même s'ils viennent, les représentants des entreprises donneuses d'ordres et les inspecteurs du travail locaux ne leur demandent jamais leur avis. Les salariés d'AK ont en revanche exprimé une opinion différente:

Les bureaux locaux du travail et des affaires sociales nous proposent des formations sur les règles de sécurité et de santé qui doivent être respectées et sur l'utilisation des équipements, sur les risques d'incendie et sur ce qui peut être fait pour que l'environnement de travail soit propice à la production. Si l'entreprise ne respecte pas ses obligations en matière de sécurité et de santé, le comité de sécurité, en concertation avec les bureaux locaux du travail et des affaires sociales, l'oblige à le faire (groupe de discussion).

On peut en déduire que, dans les deux plus petites entités de l'échantillon, il existe un véritable fossé entre, d'un côté, les principes juridiques et une réglementation nationale très exigeante et, de l'autre, l'application de ces règles et leurs répercussions sur la réalité des conditions de travail. L'écart est moins grand dans une grande entreprise dotée d'un comité de sécurité.

³ Voir note 1.

⁴ Article 42, paragraphes 1, alinéas a) et d), 2 et 3, et article 18, paragraphe 3.

⁵ Chapitre 1 pour les conditions de travail et chapitre 2 pour la cessation d'emploi.

Au manque de moyens pour faire appliquer les règles s'ajoutent des lacunes de la législation qui favorisent la dégradation de la situation des travailleurs. Ainsi, l'absence de salaire minimum autorise les employeurs à fixer une rémunération qui, dans certains cas, ne dépasse pas 23 dollars par mois (de Haan et Theuws, sans date). Toutefois, dans nos cinq exemples, l'existence d'une coordination des salaires dépend du statut de l'entreprise. Ainsi, AK, qui est une entreprise publique, verse un salaire fixé par l'administration centrale. Dans les quatre autres cas, la coordination est moindre et ce sont les entreprises qui fixent le montant des salaires, ce qui leur permet de procéder à des ajustements en cas de difficulté (Nickell et Layard, 1999).

À cela s'ajoute que la proclamation du travail n° 377/2003 autorise les heures supplémentaires sur la base du volontariat dans quatre situations – accident, force majeure, travail urgent et remplacement de salariés absents⁶ –, mais que les employeurs n'en tiennent généralement aucun compte. Néanmoins, même s'il est vrai que le personnel qui refuse d'accomplir des heures supplémentaires est sanctionné, les délégués syndicaux défendent les droits des travailleurs, soit par la négociation, soit devant les tribunaux, comme expliqué ci-après.

La proclamation du travail n° 377/2003 institue officiellement deux catégories de travailleurs – permanents et temporaires. L'emploi temporaire est donc autorisé par la loi, sous réserve que certaines conditions soient réunies⁷, si bien que les employeurs peuvent adopter à la fois des stratégies d'adaptation par le haut et des stratégies d'adaptation par le bas. Les entreprises qui améliorent leurs processus en les réorganisant, se mettent à fabriquer des produits à plus forte valeur ajoutée et introduisent des fonctions exigeant une polyvalence du personnel offrent une formation à leurs salariés. Cette possibilité d'acquérir des compétences nouvelles et utiles est au cœur de la montée en gamme sociale. L'impact du statut des travailleurs sur le lien entre ascension économique et avancées sociales est relativement similaire dans l'ensemble de l'échantillon (tableau 2).

Face aux contradictions des acheteurs mondiaux, les fournisseurs recrutent et forment leurs salariés en fonction de leur statut et de leurs compétences. Le statut du travailleur est donc déterminant: la discrimination positive et tout ce qui permet des avancées sociales – revalorisation salariale, protection syndicale et formation par exemple – sont réservés au personnel permanent. De surcroît, les travailleurs journaliers embauchés dans le cadre d'un contrat verbal restent exposés à un risque de précarité parce qu'ils sont susceptibles d'être congédiés à tout moment. Un travailleur peut donc voir sa situation s'améliorer ou se dégrader en fonction de son statut tel qu'il est défini par la réglementation du travail, mais aussi selon les compétences auxquelles ce statut donne accès.

Les compétences et droits dont jouissent les différentes catégories de travailleurs sont déterminés par la réglementation du travail et les conventions entre syndicats et organisations patronales. Le recrutement de main-d'œuvre temporaire est une pratique répandue et peut ou non déboucher sur des embauches

⁶ Article 67.

⁷ Voir l'article 10 pour plus d'informations.

définitives. Qui plus est, la répartition des travailleurs dans des catégories différentes en fonction de leurs compétences et statut aide les fournisseurs à faire face aux impératifs de performance à long terme et aux attentes des acheteurs, demandeurs de flexibilité à court terme. La stratégie adoptée dépend de la taille de l'entreprise, les grands groupes étant mieux armés pour affronter les fluctuations de la demande sans avoir à recruter une forte proportion de travailleurs temporaires ou journaliers (tableau 2). Dès lors, grandes et petites entreprises n'affichent pas les mêmes résultats en matière de montée en gamme sociale. Les travailleurs qualifiés employés à durée indéterminée ont plus de chances que leurs collègues non qualifiés et occasionnels de bénéficier d'avancées sociales et d'avoir un environnement de travail décent. Cette discrimination est due au fait que les entreprises conjuguent adaptation par le haut et adaptation par le bas, ce qui ne semble pas contraire à la loi en Éthiopie. L'impact de la proclamation du travail n° 377/2003, qui encadre les deux catégories, est donc atténué par des pratiques de gestion des ressources humaines d'inspiration libérale, en particulier dans les entreprises de relativement petite taille.

La loi semble placer les employeurs en position de force en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Ils peuvent mettre fin à un contrat de travail avec ou sans préavis et tailler dans leurs effectifs si un ouvrier n'a plus de travail ou si leurs produits et services sont moins demandés, voire s'ils décident de faire évoluer les méthodes de travail ou d'introduire de nouvelles technologies, comme l'ont fait deux entreprises de l'échantillon (AN et AK) qui ont entrepris de moderniser leurs processus⁸. Les travailleurs sont plus susceptibles de rester en poste s'ils sont qualifiés et ont une forte productivité. La législation entraîne donc une discrimination sur la base de la qualification et de la productivité. En conséquence, le lien entre montée en gamme économique et avancées sociales n'est pas unidirectionnel et revêt en réalité la forme d'une interaction réciproque. L'existence de différentes catégories de travailleurs explique que la montée en gamme et le déclassement puissent être concomitants dans une même entité. De plus, le droit de grève n'est pas illimité: la loi impose le dépôt d'un préavis de grève et la recherche d'une solution pour résoudre le conflit par voie de conciliation. Il faut en outre que la majorité des travailleurs se prononcent en faveur de la grève.

Le souhait du gouvernement d'attirer des capitaux et l'insuffisance de ses capacités institutionnelles se conjuguent pour empêcher le respect de certaines normes du travail nationales et internationales. Pour qu'il y ait montée en gamme sociale, il faut des normes favorables, mais aussi une détermination à les faire respecter et des moyens suffisants pour le faire. La volonté du gouvernement de complaire aux employeurs et aux investisseurs entrave aussi l'application des règles. Il n'en reste pas moins que la législation consacre la liberté syndicale et le droit de négociation collective. Nous examinons donc maintenant le rôle des syndicats, qui s'appuient sur la réglementation publique pour obtenir des avancées sociales, et les initiatives plus indépendantes prises par les entreprises.

⁸ Voir les articles 27 et 28 de la proclamation du travail n° 377/2003.

6.3. Rôle des syndicats et initiatives des employeurs

En 1993, la Confédération des syndicats éthiopiens a succédé au Syndicat général d'Éthiopie, qui était sous la tutelle de l'État (Hardy et Hauge, 2019). L'État a alors tenté de l'attirer dans son giron. Récemment, elle a commencé à collaborer étroitement avec le gouvernement (plus précisément le ministère du Travail et des Affaires sociales) et la Fédération éthiopienne des employeurs. La confédération s'efforce de défendre les intérêts des travailleurs, d'améliorer la protection conférée par le droit du travail et de combattre les attaques contre le droit de s'organiser. Le taux de syndicalisation est faible (Staritz, Plank et Morris, 2016; Hardy et Hauge, 2019). La Fédération industrielle des syndicats des travailleurs du textile, du cuir et de l'habillement est l'une des neuf autres organisations sectorielles du pays (Hardy et Hauge, 2019).

Les travailleurs acquièrent un statut et des prérogatives en tant que membres d'un syndicat – le cas échéant – et en qualité de citoyens, ce qui protège leurs droits et leur bien-être. Il existe une section syndicale dans toutes les entreprises de l'échantillon, exception faite d'AG, la plus petite et la plus jeune d'entre elles. La négociation collective est coordonnée dans certains cas et non coordonnée dans d'autres et se déroule dans l'entreprise (entre employeurs et salariés) et au niveau national, entre le gouvernement, les syndicats et la Fédération éthiopienne des employeurs. Toutefois, certains employeurs n'adhèrent pas à cette organisation patronale, ce qui limite l'effet sur les droits des travailleurs. Ainsi, pour le représentant de la Fédération industrielle des syndicats des travailleurs du textile, du cuir et de l'habillement que nous avons interrogé :

Pour ce qui est des relations entre les employeurs et organisations patronales et les syndicats, il faut garder à l'esprit que la plupart des employeurs ne sont pas membres de ces organisations. Ils partent du principe qu'ils n'auront jamais le moindre problème parce que, grâce à leur fortune, ils ont l'oreille du gouvernement. Il aurait mieux valu pour la protection des droits des travailleurs que les employeurs soient membres de la fédération parce que nous [la Confédération des syndicats éthiopiens] entretenons de bonnes relations avec elle.

Le pouvoir des syndicats dépend de la taille de l'entreprise, parce qu'ils ont souvent une implantation plus forte dans les grandes entreprises que dans les petites. Dans de grandes entreprises comme AK et AM, ils protègent les droits des travailleurs en matière d'heures supplémentaires, de licenciement abusif et de mauvais traitements par la hiérarchie et la direction à travers des moyens d'action qui vont de la négociation directe à la saisine de la justice. Les échanges qui ont eu lieu avec des salariés d'AM pendant un groupe de discussion en sont une illustration : «La dernière fois, la direction nous a forcés à faire des heures supplémentaires. Mais on a pu y échapper parce que les délégués syndicaux sont intervenus et ont négocié». Les travailleurs syndiqués ont en outre accès à diverses prestations, notamment à des soins médicaux.

Pour autant, dans les grandes entreprises, l'existence d'un syndicat n'est pas toujours un gage de protection des droits, celle-ci étant en réalité tributaire de l'indépendance et de l'impartialité des délégués syndicaux. Selon un employé d'AA :

Les délégués syndicaux de l'entreprise ne défendent pas nos intérêts. Quand nous sommes maltraités par la direction ou par nos chefs d'équipe, ils ne nous représentent pas. Quand on nous traite mal, au lieu de nous défendre, ils soutiennent

la décision des chefs. Si nous sommes injustement sanctionnés par nos chefs, le syndicat n'y change rien. Les avantages auxquels l'adhésion donne droit sont distribués aux copains ou aux proches des responsables syndicaux.

Les salariés des entreprises de relativement petite taille nourrissent une certaine défiance à l'égard des syndicats, parce qu'ils ne voient pas clairement les avantages attachés à la syndicalisation et parce qu'ils estiment que les délégués syndicaux ne tiennent pas tête à la direction et ne protègent pas les droits du personnel en cas de problème. Les syndicats ont cependant un rôle important à jouer dans la protection des droits consacrés par la législation du travail. Ces résultats diffèrent de ceux obtenus par Hardy et Hauge (2019) dans une récente étude sur les entreprises du secteur du textile et du cuir à Addis-Abeba, mais corroborent ceux de Nickell et Layard (1999), qui mettent en évidence le poids des syndicats dans la fixation des salaires, y compris dans les entreprises où la syndicalisation est faible.

Les entreprises de l'échantillon accordent des hausses de salaire ou des primes pour motiver et fidéliser les salariés qualifiés et expérimentés, sous réserve que des objectifs de productivité, fixés avec les syndicats, soient atteints. Or, ces objectifs sont ambitieux et sont rarement tenus, si bien que les revalorisations prévues ne se concrétisent pas. Il s'ensuit une forte rotation du personnel, qui met à mal les efforts déployés par les entreprises pour s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales (comme le montrent également Hardy et Hauge, 2019). L'augmentation des coûts salariaux ayant une incidence décisive sur les résultats, les entreprises offrent des avantages non salariaux – repas subventionnés, services de santé, services de transport, congés annuels payés et salaire minimum. Elles ont aussi institué un système de rémunération à la pièce et adopté des instructions sur la rémunération pour chaque grade et niveau de qualification.

Le progrès social ne dépend donc pas toujours de l'ascension économique: comme l'avancent Nickell et Layard (1999), les pratiques des entreprises et les conventions collectives ont aussi une influence. Les employeurs sont poussés à offrir d'autres formes de rétribution, parce qu'ils sont en concurrence avec d'autres pour recruter du personnel qualifié et en raison des relations qu'ils entretiennent avec leurs salariés. Il s'ensuit un regain de motivation des travailleurs, qui gagnent alors en productivité, d'où un impact positif du progrès social sur le progrès économique. La concurrence entre employeurs et les pratiques de gestion des ressources humaines ont donc le pouvoir d'améliorer le sort de la main-d'œuvre.

7. Conclusions

Cet article, qui vient enrichir les travaux de plus en plus nombreux consacrés aux chaînes de production mondiales, analyse les processus de montée en gamme économique et sociale sous un angle institutionnel. Premièrement, nous retenons un cadre d'analyse qui nous permet d'inclure des acteurs supplémentaires impliqués dans la transformation de l'ascension économique en progrès social. Nous partons en effet du terrain, faisant pour cela appel à la technique du groupe de

discussion pour pouvoir prendre en considération l'avis d'acteurs non représentés dans les études antérieures. Deuxièmement, nous tenons compte du rôle de l'État-nation dans la protection des droits des travailleurs et nous cherchons à déterminer s'il facilite davantage le progrès social à travers la réglementation du travail que ne le font les entreprises donneuses d'ordres au moyen de codes de conduite. L'Éthiopie est un exemple intéressant parce qu'il s'agit d'un pays en développement qui est doté d'une législation du travail stricte et qui nourrit d'immenses ambitions en ce qui concerne l'expansion du secteur de l'habillement et de l'investissement étranger direct. Or, ces ambitions peuvent se révéler difficilement compatibles avec les normes exigeantes définies par la législation, et nous en tenons compte dans notre étude. Nous nous appuyons sur une série d'entretiens et constatons que les règles relatives à la sécurité de l'emploi et au bien-être physique sont contenues dans la législation et négociées dans l'entreprise entre les employeurs, les salariés et leurs organisations représentatives.

La concurrence par les prix revêt une importance capitale lorsque les chaînes de valeur sont dominées par les acheteurs et lorsque les fournisseurs sont dispersés dans le monde entier. Si le fournisseur est en position de faiblesse dans la chaîne, cette pression concurrentielle se déplace probablement vers les maillons de la partie amont. Il existe une possibilité de montée en gamme économique, mais elle est limitée. Les entreprises fabriquent peu de produits à valeur ajoutée, et les chances de voir les droits et conditions de travail des travailleurs s'améliorer s'en trouvent réduites. Les injonctions commerciales contradictoires des acheteurs mondiaux contraignent les fournisseurs à rechercher des compromis entre adaptation par le haut et adaptation par le bas, si bien que la situation des travailleurs s'améliore ou se dégrade en fonction de la catégorie dont ils relèvent.

Les mesures qu'adoptent les acheteurs mondiaux, les pouvoirs publics, les syndicats et les employeurs pour garantir l'amélioration du sort des travailleurs sont des contrepoids plus ou moins efficaces au jeu du marché et aux stratégies d'adaptation par le bas qu'il induit. Les actions menées par les acheteurs dans le champ de la RSE n'ont un impact positif que sur les dimensions mesurables de la montée en gamme sociale. Cette conclusion contredit les résultats de Staritz, Plank et Morris (2016), qui avancent que ces acheteurs exercent un pouvoir sur les normes du travail dans le secteur industriel éthiopien. Cette divergence pourrait s'expliquer par le point de vue que nous avons adopté, à savoir celui des travailleurs plutôt que celui des acheteurs mondiaux et des performances à l'exportation. S'agissant des droits et du bien-être des travailleurs, la réglementation relativement exigeante issue des négociations entre les travailleurs et le patronat apparaît comme un élément important. Ces facteurs institutionnels sont cependant affaiblis par les lacunes de la réglementation et de son application, qui laissent aux entreprises le champ libre pour imposer une flexibilité de l'emploi. La réglementation du travail nationale est source de progrès social pour les travailleurs parce qu'elle leur est favorable, à condition cependant que les moyens institutionnels nécessaires pour la faire respecter existent réellement. Or, l'État tend à rechercher des compromis juridiques entre main-d'œuvre et capital. À cela s'ajoute que le manque de moyens mobilisables pour faire respecter ces règles entrave leur efficacité. Les syndicats s'appuient sur la

réglementation. Ceux qui sont présents dans les grandes entreprises et disposent de représentants indépendants et stables sont plus susceptibles de protéger les droits de leurs membres.

Dans cette étude, nous démontrons la forte incidence du décalage entre les normes juridiques et leur application, de même que l'impact des compromis entre les stratégies d'adaptation par le haut et par le bas, en établissant que ces deux éléments influent sur l'articulation entre montée en gamme économique et progrès social et ont par conséquent une incidence notable sur les conditions de travail. C'est pourquoi nous considérons que les stratégies d'adaptation par le haut et par le bas ne constituent pas deux possibilités distinctes entre lesquelles les entreprises arbitreraient. Pour Arnold (2010), elles sont étroitement imbriquées au sein des entreprises au niveau régional. De notre côté, nous constatons qu'une même entreprise peut fort bien mener les deux de front. Ainsi, un fournisseur peut parfaitement miser sur l'innovation, la montée en gamme technologique et la formation de son personnel permanent tout en recrutant des travailleurs temporaires ou occasionnels à des conditions plus défavorables.

Contrairement aux auteurs qui se placent du point de vue de la gouvernance des acheteurs, insistant sur le rôle central des donneurs d'ordres dans le lien entre progrès économique et progrès social, nous mettons aussi en lumière l'influence de la situation du marché du travail local. Dès lors, la montée en gamme sociale n'est pas seulement la résultante d'un marché dans lequel le prix serait la seule interface entre les marchés et les entreprises. Notre étude décrit les voies suivies par les fournisseurs pour satisfaire les demandes des acheteurs, les interactions entre acteurs économiques et non économiques, la manière dont ces acteurs se soutiennent mutuellement, négocient et recherchent des compromis, en adoptant à la fois des stratégies d'adaptation par le haut et d'adaptation par le bas.

De manière générale, le progrès social imputable à l'ascension économique concerne essentiellement les dimensions mesurables, observables sur le terrain. En revanche, la montée en gamme économique ne se répercute quasiment pas sur l'exercice des droits fondamentaux, sans lequel il ne saurait y avoir de travail décent. L'approche que nous avons adoptée, qui consiste à aborder l'analyse sous l'angle des travailleurs et à faire appel à des méthodes qualitatives, met en évidence cette conclusion capitale.

Le manque d'infrastructures de transport et de matières premières de qualité à prix abordable dont souffre l'Éthiopie contraint les fournisseurs à supporter des coûts de production supplémentaires, d'où une dégradation de la situation des travailleurs. Cette singularité – l'Éthiopie est un pays enclavé qui s'est intégré dans la chaîne de valeur mondiale de l'habillement depuis peu et à la faveur d'une politique industrielle développementaliste volontariste – nous conduit à inviter à la prudence quiconque voudrait transposer nos résultats à d'autres pays en développement.

À l'avenir, il pourrait être judicieux d'avoir recours à une méthode mixte pour analyser avec rigueur le rôle d'autres acteurs (acheteurs mondiaux, organisations non gouvernementales et multilatérales) et d'autres fournisseurs dans des pays divers d'un point de vue institutionnel. Les résultats obtenus par cette

approche se prêteraient mieux à une généralisation et à des comparaisons et devraient venir enrichir les études sur les conditions institutionnelles qui doivent être réunies pour que le progrès économique conduise au progrès social.

Références

- Anner, Mark. 2020. «Squeezing Workers' Rights in Global Supply Chains: Purchasing Practices in the Bangladesh Garment Export Sector in Comparative Perspective», *Review of International Political Economy*, 27 (2): 320-347.
- Arnold, Caroline E. 2010. «Where the Low Road and the High Road Meet: Flexible Employment in Global Value Chains», *Journal of Contemporary Asia*, 40 (4): 612-637.
- Barrientos, Stephanie. 2013. «Corporate Purchasing Practices in Global Production Networks: A Socially Contested Terrain», *Geoforum*, 44 (janvier): 44-51.
- , Gary Gereffi et Arianna Rossi. 2011. «Nouveau paradigme du progrès économique et social dans les réseaux de production mondiaux», *Revue internationale du Travail*, 150 (3-4): 347-372.
- Bernhardt, Thomas, et Ruth Pollak. 2016. «Economic and Social Upgrading Dynamics in Global Manufacturing Value Chains: A Comparative Analysis», *Environment and Planning A: Economy and Space*, 48 (7): 1220-1243.
- Carswell, Grace, et Geert De Neve. 2013. «Labouring for Global Markets: Conceptualising Labour Agency in Global Production Networks», *Geoforum*, 44 (janvier): 62-70.
- de Haan, Esther, et Martje Theuws. Sans date. *Quick Scan of the Linkages between the Ethiopian Garment Industry and the Dutch Market*, SOMO/Mondiaal FNV, publié en ligne le 1^{er} mars 2017. <https://www.somo.nl/quick-scan-linkages-ethiopian-garment-industry-dutch-market/>.
- Demissie, Alem, Weihang Zhu, Daniel Kitaw et Amare Matebu. 2017. «Quality Assessment and Improvement for Ethiopian Garment Enterprises», *Journal of Industrial and Production Engineering*, 34 (6): 450-460.
- Gebreyesus, Mulu. 2016. «Industrial Policy and Development in Ethiopia», dans *Manufacturing Transformation: Comparative Studies of Industrial Development in Africa and Emerging Asia*, publ. sous la dir. de Carol Newman, John Page, John Rand, Abebe Shimeles, Måns Söderbom et Finn Tarp, 27-49. Oxford: Oxford University Press.
- Gereffi, Gary. 2005. «The Global Economy: Organization, Governance, and Development», dans *The Handbook of Economic Sociology*, deuxième édition, publ. sous la dir. de Neil J. Smelser et Richard Swedberg, 160-182, Princeton: Princeton University Press.
- , et Joonkoo Lee. 2016. «Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters», *Journal of Business Ethics*, 133 (1): 25-38.
- Ghai, Dharam. 2003. «Travail décent: concept et indicateurs», *Revue internationale du Travail*, 142 (2): 121-157.
- Goger, Annelies, Andy Hull, Stephanie Barrientos, Gary Gereffi et Shane Godfrey. 2014. «Capturing the Gains in Africa: Making the Most of Global Value Chain Participation», document d'information. Durham (États-Unis): Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University.
- Hardy, Vincent, et Jostein Hauge. 2019. «Labour Challenges in Ethiopia's Textile and Leather Industries: No Voice, No Loyalty, No Exit?», *African Affairs*, 118 (473): 712-736.
- Lee, Joonkoo, et Gary Gereffi. 2015. «Global Value Chains, Rising Power Firms and Economic and Social Upgrading», *Critical Perspectives on International Business*, 11 (3-4): 319-339.

- Mihretu, Mamo, et Gabriela Llobet. 2017. «Looking Beyond the Horizon: A Case Study of PVH's Commitment in Ethiopia's Hawassa Industrial Park». Washington: Groupe de la Banque mondiale.
- Milberg, William, et Deborah Winkler. 2011. «Progrès économique et social dans les réseaux de production mondiaux: problèmes de théorie et de mesure», *Revue internationale du Travail*, 150 (3-4): 373-399.
- Nickell, Stephen, et Richard Layard. 1999. «Labor Market Institutions and Economic Performance», dans *Handbook of Labor Economics*, publ. sous la dir. d'Orley C. Ashenfelter et David Card, volume 3C, 3029-3084. Amsterdam: Elsevier.
- Ponte, Stefano, et Peter Gibbon. 2005. «Quality Standards, Conventions and the Governance of Global Value Chains», *Economy and Society*, 34 (1): 1-31.
- Rodrik, Dani, Arvind Subramanian et Francesco Trebbi. 2004. «Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development», *Journal of Economic Growth*, 9 (2): 131-165.
- Rossi, Arianna. 2013. «Does Economic Upgrading Lead to Social Upgrading in Global Production Networks? Evidence from Morocco», *World Development*, 46 (juin): 223-233.
- Selwyn, Benjamin. 2016. «Elite Development Theory: A Labour-Centred Critique», *Third World Quarterly*, 37 (5): 781-799.
- Staritz, Cornelia, Leonhard Plank et Mike Morris. 2016. *Global Value Chains, Industrial Policy, and Sustainable Development: Ethiopia's Apparel Export Sector*. Genève: Centre international de commerce et de développement durable.
- , et Lindsay Whitfield 2017. «Made in Ethiopia: The Emergence and Evolution of the Ethiopian Apparel Export Sector», CAE Working Paper 2017: 3. Roskilde: Université de Roskilde.
- Whitfield, Lindsay, Cornelia Staritz et Mike Morris. 2020. «Global Value Chains, Industrial Policy and Economic Upgrading in Ethiopia's Apparel Sector», *Development and Change*, 51 (4): 1018-1043.
- Xiaoxia, Zhao, Sun Xiaoni et Tony Fang. 2013. «Social Upgrading in Global Production Networks (GPNs): Institution Role Perspective», *Journal of Applied Sciences*, 13 (24): 5759-5765.
- Yost, Margaux, et Lauren Shields. 2017. *Ethiopia's Emerging Apparel Industry: Options for Better Business and Women's Empowerment in a Frontier Market. Scoping for BSR's HERproject*. Paris: BSR.