

# Les relations de travail au sein des entreprises multinationales : quand les syndicats empruntent la voie de l'international

Marc-Antonin Hennebert

Volume 5, Number 2, 2010

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1000020ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1000020ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

ISSN

1918-9354 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Hennebert, M.-A. (2010). Les relations de travail au sein des entreprises multinationales : quand les syndicats empruntent la voie de l'international. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(2), 65–84. <https://doi.org/10.7202/1000020ar>

## Article abstract

Les relations de travail se déclinent aujourd'hui dans divers espaces normatifs et territoriaux. Si les dynamiques locales et nationales demeurent la clé de voûte pour comprendre ces relations, les acteurs sociaux s'investissent de plus en plus dans l'élaboration de nouveaux cadres de relations de travail destinés à prendre la mesure de l'internationalisation des entreprises et des enjeux que ce phénomène soulève. À cet effet, nous assistons depuis quelques années à l'émergence d'alliances syndicales internationales visant à fournir un espace de concertation et de développement de stratégies communes aux syndicats représentant les travailleurs d'une même multinationale. Sur la base d'une étude de cas et d'un matériel empirique ayant impliqué la réalisation d'entretiens semi-directifs dans une douzaine de pays différents, cet article vise à présenter l'expérience des syndicats d'une multinationale canadienne dans la mise en place d'une de ces alliances et dans le développement de plans d'actions internationaux. Nous argumenterons notamment que malgré les nombreuses conditions d'effectivité qui se posent à ces alliances, ceux-ci s'avèrent particulièrement bien adaptés au défi que représente le développement d'un contre-pouvoir syndical au sein des multinationales pour deux principales raisons. D'une part, parce que leur forme organisationnelle en réseau permet une certaine souplesse dans les modes de collaboration entre acteurs d'horizons institutionnels variés et, d'autre part, parce qu'elles permettent un point de rencontre à tout le moins partiel entre les traditions européennes et nord-américaines en matière de pratiques syndicales internationales.

## Les relations de travail au sein des entreprises multinationales: quand les syndicats empruntent la voie de l'international

Marc-Antonin HENNEBERT<sup>1</sup>,  
HEC, Montréal, Canada

### SOMMAIRE

Les relations de travail se déclinent aujourd'hui dans divers espaces normatifs et territoriaux. Si les dynamiques locales et nationales demeurent la clé de voûte pour comprendre ces relations, les acteurs sociaux s'investissent de plus en plus dans l'élaboration de nouveaux cadres de relations de travail destinés à prendre la mesure de l'internationalisation des entreprises et des enjeux que ce phénomène soulève. À cet effet, nous assistons depuis quelques années à l'émergence d'alliances syndicales internationales visant à fournir un espace de concertation et de développement de stratégies communes aux syndicats représentant les travailleurs d'une même multinationale. Sur la base d'une étude de cas et d'un matériel empirique ayant impliqué la réalisation d'entretiens semi-directifs dans une douzaine de pays différents, cet article vise à présenter l'expérience des syndicats d'une multinationale canadienne dans la mise en place d'une de ces alliances et dans le développement de plans d'actions internationaux. Nous argumenterons notamment que malgré les nombreuses conditions d'effectivité qui se posent à ces alliances, ceux-ci s'avèrent particulièrement bien adaptés au défi que représente le développement d'un contre-pouvoir syndical au sein des multinationales pour deux principales raisons. D'une part, parce que leur forme organisationnelle en réseau permet une certaine souplesse dans les modes de collaboration entre acteurs d'horizons institutionnels variés et, d'autre part, parce qu'elles permettent un point de rencontre à tout le moins partiel entre les traditions européennes et nord-américaines en matière de pratiques syndicales internationales.

*Mots-clés: alliance syndicale internationale, accord-cadre international, négociation collective internationale, entreprise multinationale*

---

<sup>1</sup> Professeur adjoint au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines de HEC Montréal et chercheur associé au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

## INTRODUCTION

Devant l'importance croissante de l'espace supranational en tant que sphère d'activités économiques et sociales (Sassen, 2008; Beck, 2005), plusieurs auteurs ont fait état des limites inhérentes aux stratégies traditionnelles d'actions des acteurs syndicaux et, incidemment, de l'importance de se retourner vers cet espace pour pallier de telles limites (Bieler et al. 2008; Castree et al., 2004; Munck, 2002; Waterman et Wills, 2001). L'accroissement considérable du nombre de recherche sur les pratiques syndicales internationales (ou 'labour transnationalism'<sup>2</sup>), spécialement au niveau des entreprises multinationales en Europe, témoigne largement de cette réalité (Greer et Hauptmeier, 2008; Pulignano, 2006). Selon ces analyses, le mouvement syndical se retrouverait aujourd'hui plongé dans «une période d'expérimentation» (Banks et Russo, 1999 : 568) se caractérisant par la mise en place de diverses pratiques de coopération et de structures de mobilisation et de représentation au plan international.

Parmi les différents modèles d'action et structures en émergence, celui des alliances syndicales internationales se démarque aujourd'hui comme faisant partie des initiatives les plus en vogue pour contrebalancer le pouvoir croissant des entreprises multinationales (Cotton et Croucher, 2009; Bourque, 2008; Bronfenbrenner, 2007). Se définissant comme des regroupements de syndicats de différents pays représentant des travailleurs d'une même entreprise multinationale, ces alliances syndicales se présentent avant tout comme un lieu d'échanges d'informations et de coordination de l'action syndicale à l'échelle d'une multinationale. Elles offrent d'ailleurs des perspectives de mobilisation à différents niveaux et se veulent très actives dans l'organisation de campagnes corporatives internationales<sup>3</sup> visant à forcer les directions de certaines multinationales à assumer une véritable prise en charge de leurs responsabilités sociales. Ces alliances ont aussi généralement pour objectif de parvenir à ouvrir un espace de dialogue et de négociation au plan international avec les directions de ces entreprises en vue d'assurer le respect des droits fondamentaux des travailleurs partout où elles déploient des activités. Les moyens mis en œuvre pour atteindre cet objectif consiste la plupart du temps à négocier la ratification d'un accord-cadre international (ACI) le plus souvent conclut entre la direction d'une entreprise multinationale et une Fédération syndicale internationale (FSI). Sans se substituer aux législations nationales, ces accords formalisent un certain nombre d'engagements sociaux des entreprises en s'appuyant notamment sur les normes internationales minimales de travail de l'OIT<sup>4</sup> (Papadakis, 2008; Fairbrother et Hammer, 2005; Riisgaard, 2005).

<sup>2</sup> Pour Anner, le 'labour transnationalism' peut se définir comme un ensemble de «coordinated actions by workers' organisations in at least two countries that target international actors, such as multinational corporations» (2007 : 65). Greer et Hauptmeier abonde dans le même sens en définissant le concept en tant que «spatial extension of trade unionism through the intensification of co-operation between trade unionists across countries using transnational tools and structures» (2008: 77).

<sup>3</sup> Ces campagnes de définissent selon Manheim (2001) comme «[a] coordinated, often long-term and wide-ranging program of economic, political, legal, and psychological warfare designed to attack the viability of the essential relationships [of] stakeholders on which any corporation depends» (cité par Brown et Chang, 2004: 24).

<sup>4</sup> Le *European Industrial Relations Dictionary* (2008) précisait récemment à propos de ces accords qu'ils «had been adopted as a means of clearly distinguishing the negotiated agreements from the type of voluntary [codes of conduct](#) that corporations were increasingly adopting unilaterally to ostensibly demonstrate their commitment to [corporate social responsibility](#) (CSR). While codes of conduct represent unilateral initiatives, the negotiation of IFAs can be seen as the start of [collective bargaining](#) at transnational level. (...) By October

La thèse de cet article suggère que ces alliances syndicales internationales se veulent particulièrement bien adaptées au défi que représente le développement d'un contre-pouvoir au sein des multinationales, et ce, pour deux principales raisons. D'abord parce qu'elles permettent une conjugaison entre, d'une part, les pratiques syndicales internationales nord-américaines axées sur l'organisation de campagne de mobilisation et de syndicalisation et celles européennes davantage orientées autour de la mise en place de structure de représentation et de processus de négociation collective transnationale (Burgoon et Jacoby, 2004). Ces alliances syndicales internationales tirent ensuite leur pertinence de leur forme organisationnelle en réseau qui permet un mode de collaboration flexible entre organisations syndicales et le développement de nouvelles formes d'articulation des différents niveaux (local, national et global) d'intervention du syndicalisme.

Pour étayer cette thèse, cet article se divise en trois parties. Dans la première, nous présenterons brièvement l'histoire du développement des structures internationales de représentation collective au sein des entreprises multinationales dans le but de contextualiser l'émergence des alliances syndicales internationales et souligner les nombreux obstacles qui se posent à leur construction. La deuxième section présentera le cas particulier d'une de ces alliances ayant pris forme au cours des dernières années au sein de la multinationale canadienne œuvrant dans le secteur de l'imprimerie commerciale, soit *Quebecor World Inc.* Le cas du «Réseau UNI@Quebecor World», tel qu'il a été baptisé, se distingue en effet aujourd'hui comme un des cas les plus achevés de collaboration intersyndicale à l'échelle supranationale et son histoire démontre à la fois qu'aucun déterminisme ne peut être associé aux obstacles se posant à la coopération intersyndicale au plan international et qu'au contraire de nombreux bénéfices peuvent émaner de la mise en place de ce type d'organisation. Finalement, la troisième et dernière section de cet article cherchera à repérer les spécificités du cas étudié pouvant expliquer son succès dans le cadre d'une réflexion plus large sur les conditions d'effectivité des alliances syndicales internationales.

Sur le plan empirique, cet article s'appuie sur une quarantaine d'entrevues semi-dirigées menées auprès de l'ensemble des représentants syndicaux ayant directement participé à la mise en place de cette alliance. Réalisées au cours des années 2006 et 2007, ces entrevues ont été menées dans une dizaine de pays différents, autant en Europe qu'en Amérique du Nord et du Sud, le plus souvent dans le cadre des rencontres officielles entre membres de cette alliance. Parmi les autres sources d'informations mobilisées, nous avons pu récolter un imposant matériel documentaire constitué de nombreux documents d'entreprise, de plusieurs articles tirés de la presse écrite décrivant la situation financière de la société ainsi que l'état de ses relations de travail, de multiples publications syndicales répertoriées sur une page Web éditée par l'*Union Network International*<sup>5</sup> (UNI), ainsi que

---

2008, [72 IFAs](#) had been signed. About 90% of the IFAs were signed in TNEs with headquarters in the continental EU15 countries or Norway. (...) It has to be recognised that no legal enforcement mechanisms exist at the global level. This means that any enforcement of IFA provisions relies on the readiness of management to cooperate or on the capacity of trade unions to compel companies to resolve complaints».

<sup>5</sup> L'UNI a vu le jour le 1<sup>er</sup> janvier 2000 suite à la fusion de quatre anciennes fédérations internationales dont l'Internationale des communications, la Fédération internationale des employés, techniciens et cadres (FIET), l'Internationale des médias et du spectacle et, bien entendu, la Fédération graphique internationale (FGI). Grâce à cette fusion, UNI représente aujourd'hui plus de 15,5 millions d'adhérents affiliés à plus de 900

des procès-verbaux des réunions du comité d'entreprise européen. Des informations complémentaires ont aussi été recueillies lors de différentes visites d'usines et rencontres avec des travailleurs.

#### L'HISTOIRE DU DÉVELOPPEMENT DES STRUCTURES INTERNATIONALES DE REPRÉSENTATION COLLECTIVE AU SEIN DES ENTREPRISES MULTINATIONALES

L'institutionnalisation de structures internationales de représentation des travailleurs au sein des entreprises multinationales ne constitue pas, à proprement parler, un phénomène nouveau. Les premiers instruments permanents et opérationnels mis en place par les syndicats au sein des multinationales l'ont été durant les années 1960-70 et ont pris le plus souvent la forme de conseils mondiaux d'entreprise (Da Costa et Rehfeldt, 2008; Litvak et Maule, 1972). La *Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie* (FIOM) a joué un rôle pionnier à cet effet en initiant la création des premiers conseils mondiaux dans les principales entreprises multinationales du secteur de l'automobile, et par la suite dans celles des secteurs de l'électronique et de la fabrication d'équipements et appareils électriques et électroniques (Windmuller, 2000). Ces structures syndicales avaient pour but de contrebalancer le pouvoir croissant des multinationales en favorisant l'échange d'informations et l'unité d'action des syndicats nationaux confrontés aux stratégies de redéploiement mondial des entreprises multinationales.

Le bilan mitigé de l'expérience de ces premiers conseils mondiaux, qui n'ont pas conduit aux percées attendues par certains en matière de négociation collective internationale (Levinson, 1972), a donné lieu à une multiplication des études portant sur les obstacles se posant à la coopération intersyndicale au plan international (Northrup et Rowan, 1979). Ces études mettent d'ailleurs en relief la multiplicité de ces derniers. On peut se référer notamment aux limites juridiques se posant à l'organisation d'actions de solidarité ou encore aux aléas de la conjoncture politico-économique qui, pour certains, poussent davantage les syndicats vers la défense de l'emploi plutôt que la création de nouvelles solidarités (Servais, 2000; Ulman, 1975). À ces obstacles institutionnels et contextuels s'additionnent également ceux relatifs aux acteurs impliqués. À cet égard, le manque d'intérêt et de support de la part des travailleurs - qui a déjà été évalué par Northrup et Rowan comme étant «probably close to being nonexistent» (1979 : 544) - ou encore l'opposition des employeurs multinationaux sont fréquemment évoqués comme entravant l'établissement de nouvelles structures de représentation des salariés au sein des multinationales (Sebbens, 2000 ; Ramsay, 1997). Les organisations syndicales elles-mêmes peuvent parfois être pointées du doigt en raison de leurs appétences autonomistes, du manque de ressources accordées à leurs activités internationales ou encore aux tensions idéologiques et politiques qui peuvent marquer les rapports intersyndicaux (Haworth et Ramsay, 1986). Bref, la liste des obstacles se posant à la coopération internationale a longtemps justifié l'attitude dubitative assez répandue à l'égard du syndicalisme international.

Ceci dit, si ces obstacles ont pu fragiliser et, dans bien des cas, rendre moribondes les premières expériences de construction de structures internationales de représentation des travailleurs au sein des multinationales, le contexte actuel de mondialisation jumelé à la

montée en force de ces entreprises semble avoir réactivé le désir du mouvement syndical de pouvoir compter sur de telles structures. De nombreuses études font d'ailleurs état d'expériences récentes de concertations multinationales foisonnant au gré du développement d'un nouvel internationalisme syndical<sup>6</sup> (Ghigliani, 2005). On se doit d'ailleurs de reconnaître que, bien que le contexte qui entoure la coopération intersyndicale soit parsemé d'embûches, il recèle néanmoins certains incitatifs à l'établissement d'alliances syndicales internationales. Soulignons d'abord que les changements dans l'économie politique mondiale, en homogénéisant les règles liées à la circulation des capitaux et au commerce, confrontent de plus en plus les organisations syndicales à des problèmes communs, comme l'impartition et la flexibilisation des tâches, favorisant ainsi le développement de stratégies concertées (Harrod et O'Brien, 2002; Waterman et Wills, 2001). La reconfiguration des systèmes de production, en accentuant l'interdépendance entre unités productives, peut aussi favoriser le développement de liens entre travailleurs et syndicats œuvrant dans des sites de production inter-reliés et, ainsi, les inviter à mettre en place des structures d'entraide et de concertation. Dans un autre registre, la fin de la Guerre Froide et l'hégémonie maintenant incontestée du système capitaliste ont également contribué à atténuer les oppositions idéologiques entre organisations syndicales et raffermi les possibilités d'ententes et de collaboration entre celles-ci. Enfin, l'émergence des nouvelles technologies de l'information est venue grandement faciliter l'établissement de réseaux d'échanges au sein des entreprises multinationales, certains prévoyant même pour bientôt l'avènement de comités d'entreprise « virtuels » (ICFTU, 2004).

Depuis le début des années 1990, le contexte actuel est également fortement marqué par des processus d'intégration régionale qui créent de nouveaux espaces de coopération internationale et aident à structurer l'émergence de nouvelles instances de représentation (Burgoon et Jacoby, 2004). En Europe, la voie choisie semble avant tout avoir été celle de l'institutionnel reportant à une échelle agrandie les mécanismes implantés aux niveaux nationaux. La coopération intersyndicale se veut encadrée par certaines directives, dont celles relatives aux comités d'entreprise européens (CEE), qui structurent l'émergence de formes internationales de représentation au sein des multinationales (European Foundation, 2008; Pulignano, 2006). Dans les Amériques, où force est de constater l'absence d'un pouvoir étatique transnational structurant, les accords commerciaux ont tout de même revivifié auprès des syndicats le besoin concret d'édifier de nouvelles solidarités internationales. L'apprentissage s'est toutefois effectué sur un mode plus désordonné mais aussi plus créatif comme en témoigne l'étonnante floraison de réseaux de solidarité qui ont vu le jour sous un mode de structuration plus souple que celui des CEE mais qui néanmoins ont permis la mise en pratique d'une réelle collaboration Nord-Sud entre organisations syndicales (Anner, 2007 ; Kay, 2005; Armbruster, 2005; Borgers, 1999).

Au cours des dernières années, certaines organisations syndicales ont cherché à dépasser les limites régionales de ces expériences et ainsi investir réellement le champ

---

<sup>6</sup> Pour Ghigliani, ce nouvel internationalisme syndical « would be characterized by networking and information-sharing communication, new recruiting targets and new concerns for gender and consumer issues, the environment and human rights. (...) In short, while enhancing traditional core activities of international trade unionism by the use of new information technologies; the emerging new labour internationalism brings new concerns and practices, transcends the conventional wisdom of multinational collective bargaining by pursuing a complex interaction between local, national, regional and global actions, establishes narrower relationships with other social movements, and goes beyond the conventional, diplomatic and ritualistic interchanges of the past» (2005:361-362).

transnational en développant de nouvelles alliances syndicales internationales. Sous le leadership de certaines FSI qui ont récemment fait de leur implantation une priorité stratégique, ces alliances suscitent aujourd'hui un intérêt croissant auprès des organisations syndicales cherchant à atténuer les effets négatifs des délocalisations et des stratégies de mise en compétition des salariés au plan international. Plusieurs études récentes témoignent de la pertinence pour les syndicats d'une même firme multinationale de réaliser des coalitions par le biais de telles alliances (Cotton et Croucher, 2009; Bergene, 2007; Bronfenbrenner, 2007; Lillie, 2005; Gordon et Turner, 2000). Bien que ces expériences restent marginales en regard du nombre d'entreprises multinationales que l'on retrouve aujourd'hui dans l'économie mondiale, ces études rendent compte néanmoins d'une tendance qui va en s'accroissant.

Nos connaissances sur le fonctionnement et les moyens d'action que mettent en place ces alliances demeurent toutefois limitées comme en témoigne les nombreuses interrogations soulevées à leur égard. À titre d'exemple, jusqu'à quel point ces alliances permettent-elles la mise en place de nouveaux moyens d'action favorisant le développement d'un renouveau syndical (Lévesque, 2004)? Comment, dans ces dernières, les syndicats font-ils pour conjuguer la coordination de leurs actions au plan international avec la défense des intérêts des travailleurs qu'ils représentent au plan local (Haiven et al., 2006)? Plus concrètement, quelles avantages une organisation syndicale peut-elle retirer de sa participation à une alliance internationale? En outre, quelles sont les conditions assurant l'effectivité de ces alliances? Ces questions ne visent pas comme le précisaient Burgoon et Jacoby à estimer «whether international unionism has a bright or bleak future in the current age of 'experimentation under threat'» (2004: 873) mais plutôt à évaluer comment et sous quelles conditions les expériences en cours peuvent établir les bases d'un contre-pouvoir syndical au sein des multinationales. En cette matière, le cas de l'alliance ayant pris forme au sein de la multinationale Quebecor World fournit un socle intéressant à la réflexion.

#### ÉMERGENCE ET DÉVELOPPEMENT D'UNE COORDINATION INTERNATIONALE DE L'ACTION SYNDICALE CHEZ QUEBECOR WORLD

*Quebecor World Inc.* est un des plus importants imprimeurs commerciaux du monde et comptait au début de l'année 2008 approximativement 28 000 employés actifs dans un réseau de plus de 115 imprimeries et ateliers de services connexes au sein de 17 pays répartis essentiellement sur deux continents (Amérique du Nord et du Sud, Europe). L'histoire de cette multinationale canadienne, a fait, depuis sa fondation, l'objet d'une forte croissance qui s'est opérée simultanément à travers l'emploi d'une stratégie agressive d'acquisitions d'entreprises et d'une logique d'internationalisation de ses activités. Cette croissance a toutefois présenté des signes très clairs d'essoufflement dès le début des années 2000. Le ralentissement économique dû à la perturbation du marché de l'édition depuis les événements du 11 septembre 2001 et le défi, peut être plus important que prévu, entourant l'intégration des activités de *World Color Press*, un géant américain de l'impression avec lequel Quebecor World a fusionné en 1999, pousseront progressivement l'entreprise vers un fléchissement de sa situation économique et de son positionnement concurrentiel.

Pour renouer avec les profits, l'entreprise adoptera un programme de sortie de crise impliquant : (1) la réduction des coûts et la cession des installations ne faisant pas partie de ses activités principales («*core business*»); (2) la mise en place d'un vaste programme de réoutillage impliquant l'achat de nouvelles presses et de nouveaux équipements plus performants; (3) la fermeture des usines les moins productives (UNI, 2006). Ces mesures auront pour incidence première d'entraîner de nombreuses suppressions d'emplois qui affecteront la plupart des installations de l'entreprise, particulièrement sur le continent nord-américain. Depuis le début des années 2000, ce sont plus de 15 000 emplois qui auront été supprimés au sein de l'entreprise, soit l'équivalent du tiers de sa main-d'œuvre totale.

C'est donc dans ce contexte de restructurations que les premiers contacts internationaux entre représentants des travailleurs de Quebecor World se sont établis. Dès le départ, la FSI représentant les travailleurs du secteur de l'imprimerie commerciale, soit l'UNI, a véritablement été au cœur du processus. Constatant les problèmes d'accès à la syndicalisation dans certaines installations de Quebecor World et soucieuse de répondre aux inquiétudes de ses affiliées, cette FSI, et plus particulièrement sa division sectorielle *UNI Graphique*, organisera dès l'année 2000 les premières rencontres internationales visant à promouvoir le développement de contacts entre organisations syndicales représentant les travailleurs de Quebecor World à travers le monde. Ces rencontres entre représentants syndicaux seront l'occasion d'officialiser l'existence d'un groupe de travail baptisé «Réseau UNI@Quebecor World»<sup>7</sup> et de fixer certains objectifs dont celui d'accroître le spectre de la représentation syndicale au sein de l'entreprise en donnant une priorité stratégique à l'organisation de campagnes de syndicalisation.

L'identification de cette priorité stratégique sera relayée au plan national et local par diverses initiatives syndicales. En Amérique du Nord, le *Syndicat international des communications graphiques* (SICG) développera un programme de recrutement de nouveaux membres consistant à multiplier les campagnes de syndicalisation et à les faire évoluer plus rapidement. Ce programme connaîtra toutefois certains ratés dont l'un des plus marquants sera l'échec, en 2001, de la syndicalisation de l'usine de 650 travailleurs de Quebecor World à Corinth, au Mississippi, suite à une virulente campagne antisyndicale menée par l'employeur au niveau local (Tate, 2006). Des accusations de comportement antisyndical seront également adressées aux dirigeants locaux de Quebecor World dans plusieurs pays d'Amérique du Sud<sup>8</sup>.

Ces problèmes concernant la reconnaissance de la légitimité syndicale jumelés aux inquiétudes de certains représentants syndicaux quant à la santé et sécurité des travailleurs dans les installations de l'entreprise, raffermiront le désir de ses derniers de se concerter sur une base plus régulière. Les nouvelles rencontres organisées lanceront d'ailleurs un processus graduel de formalisation et de consolidation d'une alliance syndicale

<sup>7</sup> Ci-après Réseau UNI-Quebecor.

<sup>8</sup> À titre d'exemple, des témoignages journalistiques viendront démontrer que les travailleurs de l'usine de Quebecor World à Bogotá, en Colombie doivent, en vertu d'un nébuleux «Pacte collectif», signer des contrats individuels de travail incluant des clauses restrictives concernant l'adhésion éventuelle à un syndicat. Durant la même période, des transferts d'emplois entre deux usines chiliennes de Quebecor World soulèveront plusieurs critiques de la part des organisations syndicales concernées qui y verront là l'utilisation déguisée d'une stratégie pernicieuse de réduction des coûts de main-d'œuvre et d'évitement syndical (UNI, 2006).

internationale au sein de la multinationale canadienne. Plusieurs mesures concrètes et spécifiques se dégageront de ces rencontres. L'on assistera notamment à une clarification des objectifs du réseau. Au plan régional, soit celui des Amériques, il sera convenu de poursuivre les campagnes de syndicalisation menées essentiellement dans certaines usines de l'entreprise situées dans le sud des États-Unis et en Amérique latine. Au niveau mondial, l'objectif principal deviendra celui de conclure un ACI avec la direction de Quebecor World fondé sur le modèle de celui cosigné par l'UNI et la direction de l'entreprise de télécommunication espagnole *Telefónica*. En somme, d'organe de consultation et d'échanges d'informations entre délégués syndicaux, le Réseau UNI-Quebecor cherchera désormais à devenir plus revendicatif et, objectif ambitieux s'il en est un, à se poser comme interlocuteur international légitime face à la direction de Quebecor World.

### **Le lancement de la campagne «Justice@Quebecor»**

L'année 2003 sera une année charnière dans l'évolution de l'alliance syndicale internationale chez Quebecor World. Un grand rassemblement entre ses membres sera organisé du 5 au 10 décembre 2003 à Memphis, au Tennessee. Dans le cadre de cette *Conférence mondiale de solidarité à Quebecor*, plus de 120 délégués syndicaux et travailleurs de l'entreprise en provenance de 14 pays différents seront réunis afin de discuter des problèmes existants dans leurs milieux de travail respectifs. Le moment fort de cette conférence prendra toutefois place autour de la décision prise par les délégués de diversifier les stratégies utilisées dans le but d'accentuer la pression sur l'entreprise à l'échelle à la fois régionale et mondiale. Cette décision conduira plus concrètement au lancement officiel de la campagne «Justice@Quebecor» qui fera appelle à différentes stratégies d'actions.

- La première stratégie consistera à s'assurer du maintien des relations entre membres du Réseau UNI-Quebecor à travers l'organisation régulière de rencontres internationales et le développement d'actions de solidarité. À cet égard, soulignons que la conférence de Memphis sera suivie d'une série de «journées mondiales de solidarité» au cours desquelles les travailleurs de Quebecor de différents pays arboreront des tee-shirts et des autocollants du nom de la campagne venant d'être lancée, signeront des pétitions et distribueront des tracts pour revendiquer leur droit à la syndicalisation, et, dans certains cas, organiseront des rassemblements dans leurs milieux de travail pour exiger que la direction de l'entreprise signe un accord de portée internationale reconnaissant les droits fondamentaux des travailleurs.

- La deuxième stratégie consistera à transposer les revendications syndicales dans la sphère publique et politique afin de permettre au Réseau UNI-Quebecor de diversifier ses appuis. Une campagne de sensibilisation de l'opinion publique sera ainsi organisée prévoyant la tenue de différents événements médiatiques. S'intégrant à cette campagne, des membres du Conseil des droits des travailleurs du Kentucky et de l'organisation de défense des droits des travailleurs, «*Jobs with Justice*», organiseront, au courant du mois d'août 2004, un rassemblement devant le siège social de Quebecor à Montréal pour défendre le droit d'association des travailleurs de cette entreprise. Au mois de novembre, ce sera au tour d'un collectif formé de plus d'une vingtaine d'éminents écrivains et auteurs de venir soutenir publiquement la campagne menée par les organisations syndicales et les travailleurs de Quebecor World. Le collectif, réuni sous la bannière «*Writers' Call for*

*Justice at Quebecor World*», contactera notamment la direction de l'entreprise pour faire état de leurs inquiétudes quant au respect des droits des travailleurs dans les usines responsables de l'impression de leurs ouvrages.

En complément à cette stratégie de sensibilisation de l'opinion publique, des actions aux visées plus politiques seront déployées. À cet effet, une vigile rassemblant travailleurs, dirigeants syndicaux, étudiants et sympathisants sera organisée à Washington devant l'ambassade du Canada, au cours du mois d'avril 2004, afin de protester contre les pratiques jugées antisyndicales adoptées par la direction de Quebecor World aux États-Unis. Qui plus est, dans le courant de la campagne présidentielle américaine de 2004, les syndicats nord-américains, l'AFL-CIO et le SICG en tête, réussiront à obtenir l'appui du sénateur démocrate John Kerry, candidat à la présidence des États-Unis. Celui-ci se déclarera, dans une lettre officielle adressée au président directeur général de Quebecor World préoccupé par les témoignages que lui ont livré certains travailleurs de l'entreprise. Un dirigeant de l'UNI précisera à propos du soutien prodigué par ce politicien :

So when the presidential campaign was on in the United States, Kerry made several statements and he supported us and to put in the press in Canada... He played the game a lot. He was good. He needed votes in the South, he needed people... but even so, I think he actually believed in it

- Après avoir ciblé l'opinion publique et cherché des appuis dans le monde politique, la campagne lancée par les syndicats de Quebecor World prendra pour objectif de sensibiliser les actionnaires de l'entreprise aux problèmes existants en matière d'accès à la syndicalisation. Plusieurs délégations internationales d'employés et de représentants syndicaux se rendront ainsi à Montréal afin d'assister aux assemblées annuelles des actionnaires. L'intervention de ces délégations lors de ces assemblées contraindra à plusieurs reprises le président du conseil d'administration, l'ancien premier ministre canadien Brian Mulroney, à passer la plus grande partie de son temps à traiter des questions relatives aux droits des travailleurs. Une permanente de l'AFL-CIO dressera d'ailleurs un bilan positif de ces interventions :

I felt like the shareholders meeting in Montreal, I felt like that was very powerful because I thought it was extremely important that we took the campaign to Montreal, to the home of the company. (...) And to be able to take these workers there and have them confront the former Prime minister of Canada was, I think, for the organizers, for the staff that were there, for those workers, and then they may take their story back to their committees in Mississippi and Tennessee and told their story about this experience. I think it was really powerful that way and also we got tons of press in the Canadian press.

- Toujours dans l'optique de multiplier les sources de pressions sur l'entreprise, les syndicats de Quebecor World s'investiront dans le développement d'une quatrième stratégie. Celle-ci consistera à faire pression sur certains des principaux clients de l'entreprise et à les sensibiliser aux revendications défendues par le Réseau UNI-Quebecor. Le SICG contactera à cet effet les principaux clients de l'entreprise aux États-Unis dont Disney, Avon, les grands magasins Kohl, la marque de lingerie Victoria's Secret et la compagnie de téléphonie Southwestern Bell. Des manifestations devant des cinémas,

propriétés de *Time/Warner Bros* qui, de par les contrats d'impression des revues *Time* et *Sport Illustrated*, se veut un important client de l'imprimeur canadien, seront également organisées aux États-Unis. Sur le sens de cette stratégie, un membre du Centre de recherche stratégique de l'AFL-CIO précisera :

The key was that we wanted public accountability campaign with this company. In Canada, Quebecor is a long-known name and they're not at all in the US. Most people don't have reasons to come across a commercial printer and so... But the magazines and the catalogues that they print were with companies that were household names. And so we wanted to make sure that the retailers and the magazines companies that used them for printing were aware of the workplace practices that this company perpetuated and the denial of workers' rights in these facilities. And we thought that if they were informed of these things that they would want to take action. And ensure that, you know, ILO conventions were respected and workers rights were respected.

Les syndicats européens de Quebecor joueront également un rôle central dans le développement de cette stratégie en ciblant dans leurs pays respectifs des entreprises clientes de Quebecor possédant un ACI dans le but de le mobiliser à leur profit. En effet, si ce type d'accord concerne en premier chef les organisations syndicales et les entreprises multinationales qui en sont signataires, certains de ces accords possèdent des clauses étendant de manière plus ou moins contraignante leur contenu normatif à leurs sous-traitants et fournisseurs. C'est ainsi que certains syndicats espagnols feront pression sur l'entreprise *Telefónica*, et que des organisations syndicales suédoises communiqueront avec la direction du géant du meuble IKEA, afin que ces entreprises, en conformité avec les ACI qu'elles ont ratifié, encouragent la direction de Quebecor World à régulariser l'état de ses relations avec les représentants de ses travailleurs. Concernant cette stratégie, le président du syndicat suédois *Grafiska* livrera le témoignage suivant:

I call IKEA and I told them that we are preparing an article for one of the biggest newspaper in Sweden and we told them that we know that IKEA have a good reputation, that they have a code of conduct and some policies about sub-contractors. They have an international framework agreement with the wood workers. So I told to IKEA that they are not applying those mechanisms correctly because of Quebecor. In response, they ask me 'can you hold this for a week or so?' The management of IKEA spoke with the management of Quebecor. Quebecor and their headquarters in Canada were really upset about that, really upset. You know, the contract of IKEA, it is millions and millions of dollars.

- Les représentants syndicaux nord-américains impliqués dans cette campagne développeront finalement une cinquième stratégie en investissant le champ juridique et en procédant au dépôt graduel de différentes plaintes devant les autorités compétentes aux États-Unis. Des tribunaux du travail, aux organismes chargés de l'application de la réglementation sur la sécurité au travail en passant par les commissions responsables de l'équité en emploi, aucune voie juridique ne sera ménagée afin de dénoncer les pratiques

antisyndicales et discriminatoires présumément employées par la direction de Quebecor World<sup>9</sup>.

### L'expérience du «Réseau UNI@Quebecor World» : quel bilan?

La campagne «Justice@Quebecor» se veut la résultante d'une alliance syndicale internationale qui a su au fil des années se structurer et coordonner des actions de solidarité de natures diverses. Évidemment, la nature de certaines de ces actions n'a été que symbolique, mais cette tentative de construction d'un contre-pouvoir syndical a permis quelques mobilisations qui ne sont pas restées sans conséquence quant aux objectifs ayant présidé à la mise sur pied de cet espace de coopération intersyndicale.

Aux États-Unis, les activités du Réseau UNI-Quebecor ont permis aux représentants syndicaux de l'entreprise de conclure, le 5 mai 2005, un accord de neutralité<sup>10</sup> co-signé entre la direction de Quebecor World et la *Graphic Communications Conference* des Teamsters (GCC/IBT)<sup>11</sup> prévoyant une nouvelle procédure de syndicalisation plus avantageuse d'un point de vue syndical que celle prescrite dans le cadre réglementaire américain. Les effets de cet accord ne se sont d'ailleurs pas fait attendre longtemps. Quelques mois après sa signature, les travailleurs des usines de Quebecor à Fernley au Nevada et à Versialles au Kentucky ont voté en faveur de leur adhésion à la GCC/IBT mettant ainsi un terme à des démarches de syndicalisation entamées plusieurs années auparavant (Brecher et al., 2006). En Amérique du Sud, les actions de solidarité internationale mises en place dans le cadre de activités du Réseau UNI-Quebecor ont aussi joué un rôle de première importance dans la syndicalisation de certaines usines de l'entreprise en Amérique du Sud, comme ce fut le cas à Recife au Brésil mais également à Santiago au Chili ainsi que plus récemment à Lima au Pérou (UNI, 2006). Un représentant de l'AFL-CIO saluera d'ailleurs ces répercussions concrètes liées aux activités du Réseau UNI-Quebecor:

---

<sup>9</sup> Une représentante de l'AFL-CIO ayant été impliquée dans l'échafaudage de ces recours juridiques résumera ainsi le déploiement de cette stratégie: «We filed charges with the Equal Employment Opportunity Commission on discrimination. (...) The OSHA, the Occupational, Safety and Health Administration, we've filed charges with them too. I think we got more attention with those because there were some pretty severe safety violations in some of the plants. And each time, I mean, with every single thing that we did, we always issue a press release. (...) We filed what we call ULP, unfair labor practice charges, with the NLRB. And thirty-four of these were upheld and they had hearing in 2005... The judge found them guilty of some of these charges. Signing on workers into the harassing, firing workers illegally, that sort of thing.»

<sup>10</sup> Ce protocole de 24 pages prévoit notamment que les employés de l'entreprise peuvent opter ou non en faveur de la représentation syndicale par le truchement d'un vote au scrutin secret supervisé. Le protocole prévoit en ce sens une élection accélérée au vote au scrutin secret sur demande du syndicat qui regroupe au moins 30% des employés dans l'unité de négociation visée dans toute installation non représentée. Cette élection doit être tenue dans les 21 jours de la demande et être organisée par un arbitre neutre désigné par les parties plutôt que par la Commission américaine des relations de travail afin d'éviter tout délai excessif.

<sup>11</sup> Le Syndicat international des communications graphiques, le SICG, représentait l'ensemble des travailleurs des usines de Quebecor World au Canada et aux États-Unis jusqu'en 2005 (UNI, 2006-21). Au cours de cette année, le SICG a fusionné pour des raisons stratégiques avec la Fraternité internationale des Teamsters aux États-Unis formant du coup la «*Graphic Communications Conference*» des Teamsters (GCC/IBT). Au Canada toutefois, la majorité des sections locales du SICG a rejeté la fusion avec les Teamsters et a plutôt voté en faveur d'une fusion avec le Syndicat canadien des communications, du papier et de l'énergie (SCEP).

To me, one of the exciting things about this campaign was it produced real results in the US. There are workers today in the Kentucky, who have a union that didn't before because of this campaign. And there are workers today in Chile, and Brazil, and Peru who didn't before. So it wasn't just, you know, can workers over here help Americans. It was really: how do we come together to help everyone. And there were real results in several countries as a result of this.

Au plan international, le plus important fait d'armes du Réseau demeure, du moins au plan symbolique, celui d'avoir réussi à conclure un ACI. En effet, après plusieurs mois de campagne et de négociation, les pourparlers entre la direction de Quebecor World et le Réseau UNI-Quebecor conduiront finalement à une entente qui sera consignée dans le «Joint Statement on the Respect and Promotion of International Labour Standards». Cet accord de portée internationale, ratifié le 4 mai 2007 à Barcelone en marge d'une réunion du CEE témoigne de l'engagement de la direction de l'entreprise à ce que les droits fondamentaux du travail, tel qu'inscrits dans les conventions de l'OIT, soient respectés. La conclusion d'un tel accord n'a d'ailleurs rien d'anodin puisqu'il s'agit, à ce jour, du deuxième accord de ce type à être signé par une entreprise ayant son siège social en Amérique du Nord.

Enfin, outre ces ententes de principes bipartites, l'apport principal de l'alliance ayant pris forme au sein de la multinationale canadienne demeure, aux dires des représentants interviewés, celui d'avoir créé un lieu concret et opérationnel de solidarité syndicale transnationale. Conscient que ces solidarités internationales font souvent l'objet de discours sans implications concrètes pour les travailleurs, le président du Réseau UNI-Quebecor insistera sur la réussite des syndicats de Quebecor à faire émerger une réelle pratique de la solidarité internationale :

The fact that when in Lima they decided to organize, that we were able to get people on airplanes within like 48 hours. And show up in Lima and stand in solidarity with them. And basically deliver the message "if the company intimidates you, the rest of the Quebecor unions around the world will stand behind you" (...) This is something a global union can do. Not just represent us at the WTO, not just do research and documentation, not just issue press releases... But, do what I call... our concept is 'practical global solidarity' (...) Five years ago, a local official would not have even thought of that perspective, or of that tool of leverage. But now they know...

### **Les conditions d'effectivité des alliances syndicales internationales**

Heckscher et Carré s'interrogeaient récemment à savoir: «could the 'labour movement' be structured as a collaborative network capable of generating campaigns in a strategic and persistent manner? » (2006: 618). Au terme du bilan de l'expérience du Réseau UNI-Quebecor, une réponse plutôt affirmative semble d'elle-même s'imposer à cette question. Celle-ci se doit toutefois d'être nuancée puisque le chemin qui a permis à ce collectif intersyndical d'atteindre ses objectifs n'a pas été parcouru sans labeur. En effet, si les actions mises sur pied par ce Réseau ont débouché sur des résultats concrets pour les

travailleurs et les syndicats s'y étant impliqué, les conditions ayant assuré l'effectivité de ses actions apparaissent à la fois diverse et hétéroclite. À cet égard, notre étude nous permet, dans un premier temps, de corroborer l'importance de certaines conditions d'effectivité liées aux activités des alliances syndicales internationales recensées dans la littérature.

Sur le plan de la mise sur pied de ces alliances, certains auteurs ont d'abord insisté sur l'importance pour ces dernières de pouvoir asseoir leurs actions sur des objectifs clairs partagés par l'ensemble de leurs membres et, de manière concomitante, sur l'importance de cultiver une bonne communication interne via l'organisation régulière de rencontres internationales (Brecher et al., 2006; Greven, 2003). D'autres ont, pour leur part, insisté sur l'importance pour les alliances d'élargir leur répertoire d'action et d'apprendre à coordonner simultanément diverses stratégies suivant une logique progressive d'accentuation des pressions sur l'employeur multinational visé (Albright, 2008; Greven, 2003). Certaines études révèlent à cet égard l'importance d'inclure aux campagnes organisées une stratégie médiatique visant à mobiliser l'opinion publique autour des revendications défendues. En effet, si les firmes multinationales ne sont pas totalement perméables aux phénomènes d'opinion, jouer sur leur image publique apparaît, selon plusieurs, comme un ingrédient important de toute stratégie revendicative à leur égard (Greven, 2003; Armbruster, 1998). Enfin, le succès des campagnes de mobilisation internationale reposerait aussi sur l'investissement et la capacité des syndicats impliqués à mobiliser leurs membres respectifs au plan local<sup>12</sup> (Brown et Chang, 2004). Comme le résumaient Gordon et Turner, «although the world has changed, nothing that we have learned about transnational union collaboration has altered the vital necessity for workers to be willing and able to mobilize and take risks to defend and improve their own working conditions» (2000: 258).

Le cas du Réseau UNI-Quebecor corrobore l'importance de ces conditions d'effectivité. Regroupé autour d'un objectif commun ayant pris la forme de la ratification d'un ACI, les syndicats de Quebecor ont mis sur pied une campagne d'une envergure peu commune faisant appel à des stratégies diverses. Que l'on pense à l'organisation fréquente de rencontres internationales, aux actions de solidarité qui y ont été planifiées, à la recherche d'appuis dans la sphère publique et politique, à la participation de délégation de travailleurs aux assemblées d'actionnaires, à la mise en place d'une stratégie de pression sur les clients de l'entreprise ou encore à l'investissement du champ juridique, la campagne «Justice@Quebecor» se veut, en effet, un modèle exemplaire d'alliance qui a su atteindre un niveau élevé de sophistication dans la coordination de ses stratégies d'actions. Les syndicats de Quebecor ont également judicieusement intégré une composante médiatique à leur campagne en organisant différentes conférences de presse, en tenant des vigiles devant l'ambassade du Canada à Washington ou encore en investissant les assemblées d'actionnaires de l'entreprise. Comme le relevait un dirigeant de l'UNI, ils sont également parvenus à impliquer et mobiliser leurs membres respectifs avant de donner un sens pratique aux différentes actions planifiées:

---

<sup>12</sup> Banks et Russo précisait à cet effet que «international worker agendas must emanate from local worker agendas because there are no international workers – only local workers» (1999: 565).

I think what's amazed me and amazed all of us about the campaign is the way, at each one of the first campaigns, where rank-and-file people were mobilized as part of a global campaign. Normally, we would talk to presidents and executives of unions... it's rare that rank-and-file members get involved. You know, in this campaign, when it started, part of it was taking petitions to local management. So we got people in Brazil, in Britain, everywhere, just to go to the management with a letter saying 'talk to UNI, get a global agreement.' (...) So I think it has created something which is bigger than any of us realized when we were doing it together.

Les recherches récentes portant sur les pratiques syndicales internationales se sont aussi intéressées au rôle des acteurs au sein des alliances syndicales internationales en tant que conditions d'effectivités. Plusieurs concepts ont ainsi été évoqué dont celui de «transnational activists» (Fruendt, 1999 : 103) ou encore de «political entrepreneur»<sup>13</sup> (Greer et Hauptmeier, 2006 : 80) afin d'insister sur l'importance pour ces alliances de miser en leur sein sur des acteurs capable de se démarquer et d'assumer un certain leadership dans le développement et la coordination d'activités internationales. À cet égard, des études de cas récentes mettent en évidence le rôle central des syndicats du pays d'origine de l'entreprise multinationale dans la mise en place de campagne de mobilisation (Riisgaard, 2005 ; Gordon et Turner, 2000). Le cas du Réseau UNI-Quebecor confirme d'ailleurs cette hypothèse puisque le syndicat canadien représentant majoritairement les travailleurs de Quebecor World, soit le *Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier* (SCEP), a joué un rôle de première importance dans la planification stratégique des activités du Réseau et dans la négociation de l'ACI. Tablant sur son accès privilégié à la haute direction de l'entreprise, cette organisation syndicale a su initier et gérer les contacts avec cette dernière en plus de se positionner comme principale porte-parole du réseau.

Le SCEP a toutefois été épaulé de près par l'UNI, et plus particulièrement par la section graphique de cette organisation. Véritablement au cœur de toutes les initiatives établies, cette organisation syndicale s'est vu octroyer différentes responsabilités entourant l'organisation et l'animation de rencontres officielles entre membres du Réseau. À travers ses branches régionales, *UNI Europa* et *UNI Americas*, elle a aussi joué un rôle essentiel d'intermédiaire et de point de jonction entre tous les syndicats participants au Réseau. Le rôle occupé par l'UNI fait d'ailleurs écho au débat relatif à la capacité des FSI d'initier et de soutenir les efforts de leurs syndicats affiliés dans leurs luttes face aux multinationales. Si pour certains la nature essentiellement politique des FSI les aurait conduits historiquement à se cantonner à un rôle de représentation générale et de lobbying les empêchant de contribuer directement et dans des termes concrets à l'émergence de campagnes internationales de mobilisation<sup>14</sup> (Russo, 1999), le cas étudié oppose un tout

---

<sup>13</sup> Pour Greer et Hauptmeier, «political entrepreneurs have the vision to explore transnational strategies and the leadership skills to convince their constituency. They are creative as organizers, can communicate with colleagues and management in English, are ready to mobilize the workforce and public opinion, hire dedicated staff to support their international work, and build networks of international relationships over many years» (2006: 80).

<sup>14</sup> Abondant dans le sens de cette argumentation, Brecher et al. (2006) avancent également deux principales raisons, dont le manque de ressources internes, sensé justifier l'efficacité limitée des FSI : «First, they are small, severely understaffed organizations that are equipped to stimulate but hardly to conduct the vast work of international labor cooperation. Second, they are largely bound by rules of protocol that require communication between workers in different countries to pass from an affiliated national union or federation in one country through the international organization to the affiliated national union or federation in another

autre scénario. L'expérience du Réseau UNI-Quebecor vient en effet soutenir, à l'instar d'études précédentes (Cotton et Croucher, 2009; Bergene, 2007; Sebbens, 2000), la thèse suggérant que ces organisations soient de plus en plus active dans la mise sur pied d'alliances internationales ainsi que dans la négociation et le suivi d'ACI dont le nombre apparaît d'ailleurs en constante augmentation (Papadakis, 2008).

Finalement, notre étude nous permet, dans un second temps, de mettre en relief deux particularités propres aux alliances syndicales internationales qui, du moins dans le cas présent, explique les bénéfices pouvant être associés au développement de ce type de structure au sein des entreprises multinationales. La première se veut relative à la conjugaison des pratiques syndicales internationales qui se sont développées de manière différente en Europe et en Amérique du Nord<sup>15</sup>. En Europe, ces pratiques se sont développées essentiellement dans un cadre intra-européen et autour d'une logique de construction institutionnelle impliquant un certain partenariat avec l'acteur étatique. La directive sur les CEE témoigne largement de cette réalité, l'action de ces comités étant essentiellement tournée vers le développement d'outil de négociation collective et de dialogue social avec l'acteur patronal. En Amérique du Nord, les pratiques syndicales internationales se sont plutôt développées en marge de l'intervention étatique à travers la formation de différents types d'alliances et de coalitions beaucoup moins institutionnalisés que les CEE et davantage orienté vers la défense des droits sociaux et syndicaux fondamentaux. Les pratiques syndicales internationale nord-américaine se sont aussi davantage articulée autour d'un axe Nord-Sud comme en témoigne la floraison de nombreux liens de collaboration entre organisations syndicales de ces deux hémisphères (Kay, 2005; Armbruster, 1998). Ces différences en termes de pratique ont longtemps été considérées comme pouvant entraver le développement de liens de coopération entre syndicats de ces deux espaces régionaux. Chang et Brown soulignaient à cet égard que: «Europe's industrial policies, unlike the U.S.'s, are built on elaborate legal systems that encourage labor/management/government cooperation. The cultural and legal differences may present obstacles to the development of an effective international strategic campaign» (2004: 23).

Le cas du Réseau UNI-Quebecor démontre toutefois que si ces différences posent certainement des obstacles importants aux acteurs, les alliances syndicales internationales peuvent permettre de conjuguer ces pratiques et d'en dégager certaines synergies. Plus concrètement, dans le cas étudié ces deux types de pratiques se sont développés en parallèle dans une logique de renforcement mutuel. C'est d'ailleurs lors de la conférence tenu à Memphis en 2003 que les syndicats de Quebecor World ont décidé d'utiliser la campagne

---

country. This cumbersome procedure can impede as well as promote contact and cooperation among those who work for the same company or in the same industry or occupation in different countries» (2006: 13).

<sup>15</sup> Burgoon et Jacoby résumaient ces différences de la manière suivante: « First, at all levels of transnationalism, US unions have, amidst some controversy within the movement, increased their cross-border ties. Second, this increased transnationalism is decidedly skewed towards the development of union organization through ad hoc cross-border organizing, strike activities underlying organizing, and protection of basic union rights at all levels of politics. And third, US transnationalism in the intra-regional setting has been the most developed – a more visible (if not higher) priority than transatlantic initiatives. (...) European labour transnationalism also has increased measurably, though in ways much different than US internationalism. The rise has been particularly focused on activities *within* Europe, and it has been focused not on basic organizing and union rights as in the US, but on more ambitious institution-building, collective bargaining, and social policies at the national and European levels» (2004: 859-863).

corporative initié par les syndicats nord-américains afin de parvenir à un objectif mis de l'avant originellement par les syndicats européens, soit celui de conclure avec l'entreprise une entente sur des conditions minimales de travail. Un syndicaliste canadien relatait à cet effet :

We kind of married this global agreement thing with the corporate campaigning stuff that the Americans were doing. And we kind of brought those two concepts together at the global level. And I think that was a gutsy move... in the sense, I think, it happened out of necessity.

Une seconde particularité relative aux alliances syndicales internationales pouvant à notre avis expliquer leur effectivité potentielle relève de leur structuration organisationnelle. En effet, ces alliances prennent le plus souvent la forme de réseau qui semble s'établir comme une structure particulièrement bien adaptée aux dynamiques d'action et de coopération internationale. Plus spécifiquement, cette forme organisationnelle possède deux avantages. Elle protège, d'une part, l'autonomie des acteurs dans la conduite de leur propre agenda en autorisant une forme d'adhésion plus souple que celle qu'implique les organisations hiérarchiques classique tout en créant des espaces de mises en commun entre syndicats sur le plan des stratégies et des ressources<sup>16</sup> (Anner, 2007; Keck et Sikkink, 1998). En ce sens, les organisations syndicales affiliées au Réseau UNI-Quebecor n'ont pas dû adhérer à un 'agenda transnational' se substituant en totalité à leurs devoirs et à leurs intérêts locaux et nationaux. La souplesse dans les modes d'adhésion relative aux réseaux leur ont permis de rester maître d'œuvre de leurs actions tout en leur donnant la possibilité de procéder à des mises en commun sur le plan des ressources et des stratégies sur la base d'objectifs volontairement partagés. Si ces objectifs, dont celui de ratifier un ACI, ont en quelque sorte jeté les bases d'un 'agenda transnational', celui-ci a su respecter les prérogatives locales et nationales des acteurs impliqués.

D'autre part, en fédérant des organisations syndicales locales, nationales et internationales, les alliances syndicales internationales et leur mode de fonctionnement en réseau permet une plus grande fluidité dans les processus d'échanges d'informations et dans le développement de stratégies d'action mobilisant les différents niveaux d'intervention du syndicalisme. La nature multi-niveaux des alliances syndicales internationales offre d'ailleurs des opportunités importantes aux acteurs dont celle de créer des dynamiques d'action interactives entre territoires. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, certains acteurs syndicaux ont cherché à délocaliser leurs luttes locales dans des sites extranationaux initiant ainsi un premier mouvement du *local vers le supranational*. Ce fut notamment le cas lorsque des syndicats américains ont cherché à recevoir un appui international dans leur luttes pour syndiquer certains établissements de Quebecor dans le Sud des États-Unis ou encore lorsque des travailleurs sud-américains ont fait appel à des délégations internationales de représentants syndicaux pour exercer une pression sur les gestionnaires locaux afin que leurs revendications soient reconnues. Le mouvement inverse, soit celui allant du *supranational vers le local*, a toutefois aussi été observé. Les objectifs mis en place au niveau supranational, dont celui de ratifier un ACI, ont donné lieu à des

<sup>16</sup> À cet effet, Anner remarquait de façon imagée que «unencumbered by the hierarchical decision-making structures of international organisations, networks have the potential to be more egalitarian and lighter on their feet» (2007: 69).

actions locales diverses, résultat de l'appropriation de ces objectifs par les acteurs locaux et nationaux qui ont ensuite développé des stratégies propres à leurs territoires respectifs. Les actions mises sur pied dans le cadre des diverses «journées mondiales de solidarité» ou encore les pressions exercées sur les clients de l'entreprise dans différents contextes nationaux fournissent ici des exemples illustrant la manière dont les acteurs locaux et nationaux se sont appropriés ces objectifs.

#### CONCLUSION

Les bouleversements économiques et politiques des deux dernières décennies ont ouvert la voie à un renouvellement des stratégies, des structures et des moyens d'action du syndicalisme. La formation d'alliances syndicales internationales s'inscrit dans cette mouvance et offre aux organisations syndicales l'opportunité de créer une nouvelle forme de contre-pouvoir au sein des entreprises multinationales. Ceci dit, la majorité des obstacles qui se posaient jadis à la coopération intersyndicale au plan international continuent aujourd'hui d'être d'actualité nous rappelant ainsi que «no panacea exists for trade unions in the fight against global companies» (Bergene, 2007 : 162). Les témoignages des acteurs ayant été impliqués dans le Réseau UNI-Quebecor font d'ailleurs ressortir que la conjugaison des différences idéologiques, culturelles et institutionnelles entre syndicats demeure toujours une contrainte importante. Comme nous le rappelait une dirigeante de l'UNI, ces différences induisent des façons de faire parfois divergentes qui ne s'avèrent pas toujours aisées à conjuguer lorsque vient le temps de développer des stratégies d'actions communes :

Well, the cultures are the main problem. What is acceptable for some unions can be totally unacceptable for others. For instance, when we took the question of IKEA, the colleagues from the United States, they really made a lot of pressure to convince the European colleagues to demonstrate at the front of IKEA. And I mean, that is totally out of order for most European countries. And, we began to have some tensions (...) we have to create an understanding of what actions can be developed at the global level, and what actions cannot.

L'expérience du Réseau UNI-Quebecor nous permet toutefois de conclure que ces différences ne représentent pas pour autant un obstacle incontournable à une coopération effective entre acteurs. En adoptant une forme organisationnelle de réseau, les alliances syndicales internationales mettent en scène, de manière souple, de nouvelles coalitions d'acteurs plus à même de canaliser les complémentarités propres à l'action multi-niveaux et aux différentes pratiques du 'labour transnationalism'. Si elles ne peuvent certainement pas être présentées comme une 'panacée', les alliances syndicales internationales constituent néanmoins une voie d'avenir prometteuse qui devra toutefois passer l'épreuve du temps et le test d'une institutionnalisation plus poussée.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALBRIGHT, J. 2008. Contending Rationality, Leadership, and Collective Struggle: The 2006 Justice for Janitors Campaign at the University of Miami. *Labor Studies Journal*, Vol. 33, No 1, 63-80
- ANNER, M. 2007. The Paradox of Labour Transnationalism: Trade Union Campaigns for Labour Standards in International Institutions. *The Future of Organised Labour: Global Perspectives*, C. Phelan, dir, Oxford, Peter Lang, pp. 63-90.
- ARMBRUSTER, R. 2005. Workers of the World Unite ? The Contemporary Anti-Sweatshop Movement and the Struggle for Social Justice in the Americas. *Work and Occupations*, Vol. 32, No 4, 464-485.
- ARMBRUSTER, R. 1998. Cross-Border Labor Organizing in the Garment and Automobile Industries: The Phillips Van-Heusen and Ford Cuautitlan Cases. *Journal of World-Systems Research*, Vol. 4, No 1, 20-51.
- BANKS, A., RUSSO, J. 1999. The development of international campaign-based network structures: a case study of the IBT and ITF World Council of UPS Unions. *Comparative Labor Law and Policy Journal*, Vol. 20, No 4, 543-568.
- BECK, U. 2005. *Power in the Global Age*, Cambridge, Polity Press.
- BERGENE, A. C. 2007. Trade Unions Walking the Tightrope in Defending Workers' Interests: Wielding a Weapon Too Strong?. *Labor Studies Journal*, Vol. 32, No 2, 142-166.
- BIELER, A., LINDBERG, I., PILLAY, D. 2008. *Labour and the Challenges of Globalization. What Prospect for Transnational Solidarity?*, London, Pluto Press.
- BORGERS, F. 1999. Global Unionism – Beyond the Rhetoric: The CWA North Atlantic Alliance. *Labor Studies Journal*, Vol. 24, No 1, 107-122.
- BOURQUE, R. 2008. International Framework Agreements and the Future of Collective Bargaining in Multinational Companies. *Just Labour*, Vol. 12, 30-47.
- BRECHER, J., COSELLO, T., SMITH, B. 2006. International Labor Solidarity: The New Frontier. *New Labor Forum*, Vol. 15, No 1, 9-18.
- BRONFENBRENNER, K. 2007. *Global Union : Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*, Ithaca, London, Cornell University Press.
- BROWN, E. L., CHANG, T. 2004. PACE International Union vs. Imerys Groupe: An Organizing Campaign Case Study. *Labor Studies Journal*, Vol. 29, No 1, 21-41.
- BURGOON, B., JACOBY, W. 2004. Patch-Working Solidarity : Describing and Explaining US and European Labour Internationalism. *Review of International Political Economy*, Vol. 11, No 5, 849-879.
- CASTREE, N., COE, N. M., WARD, K., SAMERS, M. 2004. *Spaces of Work: Global Capitalism and the Geographies of Labor*, London, Sage.
- CROUCHER, R., COTTON, E. 2009. *Global Unions Global Business. Global Union Federations and International Business*, London, Middlesex University Press.
- Da COSTA, I., REHFELDT, U. 2008. Transnational Collective Bargaining at Company Level: Historical Developments. *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?*, K. Papadakis, dir, Genève, Institut international d'études sociales, pp. 43-64.
- EUROFOUND. 2008. *European Works Councils in Practice: Key research findings*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- FAIRBROTHER, P., HAMMER, N. 2005. Global Unions: Past Efforts and Future Prospects. *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 60, No 3, 405-431.
- FRUNDT, H. 1999. Cross-Border Organizing in the Apparel Industry : Lessons from Central America and the Caribbean. *Labor Studies Journal*, Vol. 24, No 1, 89-106.
- GHIGLIANI, P. 2005. International Trade Unionism in a Globalizing World: A Case Study of New Labour Internationalism. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 26, No 3, 359-382.
- GORDON, M., TURNER, L. 2000. *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Ithaca, New York, ILR Press.
- GREER, I., HAUPTMEIER, M. 2008. Political Entrepreneurs and Co-Managers: Labour Transnationalism at Four Multinational Auto Companies. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, No 1, 76-97.
- GREVEN, T. 2003. Transnational 'Corporate Campaigns': A Tool for Labour Unions in the Global Economy?. *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, Vol. 19, No 4, 495-513.
- HAIVEN, L., LÉVESQUE, C., ROBY, N. 2006. Pistes de renouveau syndical: défis et enjeux. *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 61, No 4, 567-577.
- HARROD, J., O'BRIEN, R. 2002. *Global Unions ? Theory and Strategies of Organized Labour in the Global Political Economy*, New York, Routledge.
- HAWORTH, N., RAMSAY, H. 1986. Matching the multinationals: obstacles to international trade unionism. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 6, No 2, 55-83.
- HECKSCHER, C., CARRÉ, F. 2006. Strength in Networks : Employment Rights Organizations and the Problem of Co-Ordination. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 44, No 4, 605-628.
- ICFTU. 2004. *Trade Union Guide to Globalization*, Brussels, International Confederation of Free Trade Unions.
- KAY, T. 2005. Labor Transnationalism and Global Governance: The Impact of NAFTA on Transnational Labor. *American Journal of Sociology*, Vol. 111, No 3, 715-756.
- KECK, M. E., SIKKINK, K. 1998. *Activists Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca, Cornell University Press.
- LÉVESQUE, C. 2004. *Les alliances syndicales internationales : une piste pour le renouveau syndical ?*. Présentation dans le cadre du Colloque international sur le renouveau syndical, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), HEC-Montréal, 19 novembre.
- LEVINSON, C. 1972. *International Trade Unionism*, London, Allan and Unwin.
- LILLIE, N. 2005. Union Networks and Global Unionism in Maritime Shipping. *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 60, No 1, 88-111.
- LITVAK, I. A., MAULE, C. J. 1972. The Union Response to International Corporations. *Industrial Relations*, Vol. 11, No 1, 62-71.
- MUNCK, R. 2002. *Globalisation and Labour: the new Great Transformation*, New York, Zed Books Ltd.
- NORTHRUP, H. R., ROWAN, R. L. 1979. *Multinational collective bargaining attempts: the record, the cases, and the prospects*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- PAPADAKIS, K. 2008. *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?*. Genève, Institut international d'études sociales.

- PULIGNANO, V. 2006. Still 'Regime Competition'? Trade Unions and Multinational Restructuring in Europe. *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 61, No 4, 615-638.
- RAMSAY, H. 1997. Solidarity at Last? International Trade Unionism Approaching the Millennium. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 18, No 4, 503-537.
- RIISGAARD, L. 2005. International Framework Agreements : A New Model for Securing Workers Rights ?, *Industrial relations*, Vol. 44, No 4, 707-737.
- RUSSO, J. 1999. Strategic Campaigns and International Collective Bargaining: The Case of the IBT, FIET, and Royal Ahold NV. *Labor Studies Journal*, Vol. 24, No 3, 23-37.
- SASSEN, S. 2008. *Territory, Authority, Rights. From Medieval to Global Assemblages*, Princeton, Princeton University Press.
- SEBBENS, T. D. 2000. Globalization and International Trade Unions : 'The Working Have no Country'. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, Vol. 25, No 3, 233-257.
- SERVAIS, J-M. 2000. Labor Law and Cross-Border Cooperation among Unions. *Transnational Cooperation among Labor Unions*, M. E. Gordon, L. Turner, dir, Ithaca, New York, ILR Press, pp. 44-59.
- TATE, A. 2006. The Justice @ Quebecor campaign: Lessons for Canadian Unions. *Just Labour*, Vol.8, 40-49.
- ULMAN, L. 1975. Multinational Unionism: Incentives, Barriers, and Alternatives. *Industrial Relations*, Vol. 14, No 1, 1-31.
- UNI. 2006. *UNI Network@Quebecor World and the Justice@Quebecor Campaign. Building Strategic Power*, Nyon, UNI Graphical.
- WATERMAN, P., WILLS, J. 2001. *Place, space and the new labor internationalisms*, Oxford, Blackwell.
- WINDMULLER, J. 2000. The International Trade Secretariats. *Transnational Cooperation among Labour Unions*, M. Gordon, L. Turner, dir, Ithaca, Cornell University Press, pp. 102-119.