

## Vietnam

### La montée en puissance des représentants non officiels des travailleurs dans les entreprises multinationales de confection et de textile

Anne Ngoc COX\*

Après la guerre qui l'a opposé aux États-Unis, le Vietnam a adopté un système économique socialiste. Les relations professionnelles étaient alors fortement encadrées et étroitement contrôlées par le pouvoir communiste, par le biais d'une législation centralisée. Depuis la réforme économique « Doi Moi » (le renouveau) introduite en 1986, le système vietnamien de relations professionnelles a subi de profondes mutations. La nouvelle base législative permet aux syndicats de s'affranchir de la tutelle du Parti communiste et de l'État. Mais, dans la réalité, on constate que l'État rechigne à l'indépendance des syndicats (voir, par exemple, Vo, 2009). En outre, la transformation des syndicats se heurte à des obstacles financiers (Schweisshelm, Chi, dans ce numéro). Or, il est reconnu que lorsque l'activité syndicale est restreinte, cela affecte et limite inévitablement l'exercice du droit de négociation collective.

Au Vietnam, les relations professionnelles sont actuellement conflictuelles et les grèves de plus en plus fréquentes. Rien qu'en 2006, on a dénombré 387 grèves, soit environ 2,5 fois plus qu'en 2005. Ce chiffre a continué d'augmenter en 2007 et 2008, avec respectivement 541 et 762 grèves recensées<sup>1</sup> (*Thanh Nien News*, 2012), avant d'atteindre un nouveau record en 2011 avec 978 grèves (Chi, van den Broek, 2013:786). On dénombrerait en moyenne quatre grèves par semaine au niveau national.

Les grèves concernent essentiellement des entreprises à capitaux taiwanais, sud-coréens ou hongkongais qui opèrent dans des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre, en particulier la confection et la chaussure. Jusqu'en 2002, 71,4 % des grèves se concentraient dans ces secteurs (Cox, 2015:272). Dans un tiers des cas, ce sont des ouvriers des entreprises sud-coréennes, essentiellement du secteur de l'habillement, qui se

\* Faculty of Commerce, School of Management, Operations & Marketing, Université de Wollongong, Australie. E-mail : avo@uow.edu.au.

1. « Vietnam Deputy PM Orders Better Labor Policies Given Soaring Strikes », *Thanh Nien News*, January 11, 2012, <http://www.thanhniennews.com/index/pages/20120111-deputy-pm-orders-better-labor-policies-given-soaring-strikes.aspx>.

sont mis en grève (Majendie *et al.*, 2011). La majorité des grèves a eu lieu dans des villes ou des provinces industrialisées : Hô-Chi-Minh-Ville, Dong Nai, Binh Duong, Ba Ria Vung Tau, Hanoï ou Hai Duong. Comme le notent Schweisshelm et Chi (dans ce numéro), il est nécessaire de rappeler que toutes les grèves survenues au cours de la dernière décennie sont illégales au regard de la loi de 1994 sur le travail (articles 173.2 et 176). De fait, la plupart ont été organisées par les travailleurs eux-mêmes, sans l'appui d'aucun syndicat.

Les études antérieures portant sur les multinationales s'intéressaient surtout aux entreprises des pays développés qui créent des filiales dans des pays moins développés (Glover, Wilkinson, 2007). On observe toutefois un intérêt croissant des chercheurs pour l'influence qu'exercent les multinationales de pays en développement<sup>2</sup>. Nous nous intéresserons plus particulièrement ici aux multinationales établies en Corée du Sud, que l'on peut considérer comme parties prenantes d'une nouvelle économie industrielle opérant dans un pays en transition qui se développe rapidement, le Vietnam. Cette contribution a pour objectif d'étudier le cadre actuel des relations professionnelles au Vietnam, et notamment de répondre aux interrogations suivantes : Qu'en est-il des relations professionnelles dans les entreprises sud-coréennes à forte intensité de main-d'œuvre ? Quels sont les principaux défis et obstacles à la mise en place de syndicats efficaces ? Comment et pourquoi des représentants non officiels des travailleurs sont-ils apparus ? Quel rôle jouent-ils actuellement et sont-ils amenés à jouer dans le système de relations professionnelles au Vietnam ?

---

**Des syndicats faibles  
dans une économie fortement  
dépendante des exportations**

La mondialisation a un impact contradictoire et inégal sur les relations professionnelles. Elle est au centre du débat « convergence – divergence », largement repris dans la littérature sur les multinationales (voir par exemple Ferner, 1997 ; Ferner, Quintanilla, 1998 ; Geary, Roche, 2001).

**L'internationalisation du secteur  
de la confection et du textile et  
ses conséquences sur les conditions  
de travail et d'emploi**

À l'heure où l'interdépendance économique croissante entre les pays encourage, d'une part, l'adoption, par les entreprises, d'approches similaires sur les marchés concurrentiels et, d'autre part, la convergence des systèmes de relations professionnelles dans le monde, on observe une forte opposition à la convergence, qui repose sur des spécificités nationales et régionales, notamment dans de nombreux pays d'Asie (Geary, Roche, 2001). D'après ses détracteurs, la mondialisation est et restera responsable du « nivellement par le bas » dans les pays en développement, caractérisé par une dégradation des conditions de travail, de l'emploi et des salaires (Singh, Zammit, 2000 ; Stiglitz, 2002 ; Mills, 2009). Ainsi, le « pouvoir structurel du capital » constitue le moteur de la mondialisation, une dépendance excessive vis-à-vis des investissements et des capitaux étrangers conduisant les États-nations à être tributaires de politiques économiques qui créent des conditions favorables au « régime *shopping* », une stratégie qui consiste à rechercher les

---

2. En effet, depuis une quinzaine d'années, les multinationales de pays en développement et de pays en transition sont plus nombreuses que celles de pays développés (UNCTAD, 2010).

## VIETNAM

pays où la réglementation est la moins contraignante (Cox, 1994). Outre des niveaux de salaires faibles et des horaires de travail prolongés, cette stratégie entraîne un renforcement des contrôles sur les activités des travailleurs et des syndicats (Cox, 1994 ; Mills, 2009).

Et c'est dans le secteur asiatique de la confection et du textile que ces débats sont les plus manifestes. Ce secteur représente plus de 80 % des exportations mondiales de vêtements et de textile (Keane, te Velde, 2008), et de nombreux pays d'Asie de l'Est se sont développés rapidement en exportant ces produits. Ces exportations jouent un rôle essentiel sur le plan économique et social, car elles procurent à la population (en particulier aux femmes) des emplois rémunérés et permettent au pays de faire entrer des devises et de développer son économie (Keane, te Velde, 2008). Ces secteurs constituent « les moteurs essentiels de la croissance industrielle » (Nadvi, Thoburn, 2003:2) et représentent une part non négligeable de la production, de l'emploi et des échanges manufacturiers dans les économies asiatiques (Keane, te Velde, 2008). Les normes et les conditions de travail qui y prévalent focalisent toutefois les inquiétudes au niveau international. En particulier, les salaires hebdomadaires ne sont pas suffisants pour assurer un niveau de vie décent, la sécurité de l'emploi n'est pas garantie, la semaine de travail peut atteindre 80 heures, les normes de santé et de sécurité ne sont pas adéquates, et les pratiques managériales sont coercitives et contraires à l'éthique (Keane, te Velde, 2008). C'est notamment le cas au Vietnam, où, dans la confection et le textile, près de 70 % de la main-d'œuvre est constituée de travailleurs migrants venus des zones rurales (Bowen, 2008 ; Tran, 2012) et de 60 % de femmes de 20-35 ans qui, pour l'essentiel, n'ont pas poursuivi

leurs études au-delà du cycle primaire ou, au mieux, secondaire (Tran, 2012). Et c'est dans les usines de confection et de textile que les conflits sociaux sont les plus fréquents. Les grèves sont en grande partie motivées par l'insatisfaction croissante des travailleurs vis-à-vis des conditions d'emploi et de travail : faiblesse des salaires, objectifs de productivité trop élevés, horaires de travail excessifs, amendes infligées par les employeurs, mais aussi heures supplémentaires peu ou pas rémunérées, manque d'accès aux avantages sociaux, à la protection sociale, à l'assurance maladie et à l'assurance chômage, aux congés payés, et mauvaise qualité des repas (Tran, 2007, 2012 ; Kerkvliet, 2010).

### **Un début d'autonomisation des syndicats par rapport au Parti et à l'État**

La Confédération générale du travail du Vietnam (CGTV) représente les travailleurs vietnamiens. Il convient de noter que le rôle et la nature des syndicats au Vietnam ne correspondent pas au modèle démocratique libéral occidental, dans lequel les syndicats représentent de manière indépendante les intérêts collectifs des salariés. Au Vietnam, comme dans d'autres pays socialistes, l'État est le principal employeur. Dans une économie planifiée, le syndicat ne sert pas à protéger ou à défendre les intérêts des travailleurs, car ces derniers sont censés converger avec ceux de l'État. Les trois acteurs (l'État, les employeurs et les travailleurs) sont supposés ne pas avoir d'intérêts divergents (Vo, 2009).

Conscientes de la nécessité de s'adapter aux évolutions de l'économie vietnamienne, les autorités ont adopté une nouvelle loi sur les syndicats en 1990, la Constitution des syndicats en 1993 et une

loi sur le travail en 1994<sup>3</sup>. Cette législation marque le début de la transformation du système de relations professionnelles au Vietnam et signale que les autorités sont disposées à réduire leur mainmise sur les syndicats. Cette solide base législative permet en effet aux syndicats de s'affranchir du Parti et de l'État et de revoir leur organisation et leurs activités de manière à défendre véritablement les droits et les intérêts des travailleurs.

La loi de 1990 sur les syndicats rappelle d'emblée que le syndicat est placé sous la supervision du Parti communiste (article 1.1). Toutefois, les syndicats vietnamiens ne se contentent plus d'épauler la direction ou de remplir des fonctions managériales. Ils ont un pouvoir de « contrôle » sur elle (article 2.2). La Constitution des syndicats de 1993 autorise la création de syndicats professionnels (article 14), ce qui permet aux syndicats d'exprimer des intérêts susceptibles de différer de ceux de l'État et des autorités locales. Enfin, dans la nouvelle loi sur le travail de 1994, l'État confirme la structure tripartite des relations professionnelles. Pour la première fois depuis la création de la République socialiste du Vietnam, les travailleurs se voient accorder le droit de grève (article 173.2).

Peu de travaux de recherche traitent du système actuel de relations professionnelles, et tout particulièrement du secteur de l'habillement et du textile à forte intensité de main-d'œuvre. Les rares études disponibles privilégient l'approche comparative, notamment avec la Chine, un pays qui fait figure de grand frère plus développé et plus avancé. Par exemple, dans leur étude comparative, Zhu et Fahey (2000) expliquent que, dans ces deux pays, le mouvement syndical trouve ses racines dans

une opposition politique organisée face à l'oppression colonialiste, et que son principal objectif est de se défaire d'un rôle administratif axé sur des objectifs de production pour devenir un véritable défenseur des travailleurs. En Chine comme au Vietnam, les syndicats défendent mieux qu'avant les droits des travailleurs. Plus récemment, Clarke *et alii* (2007) se sont intéressés à la montée en puissance de ce qu'ils appellent le « système fondé sur les droits » qui régit les relations professionnelles dans l'économie de marché naissante du Vietnam. Ils concluent que les moyens dont disposent les syndicats et l'administration du travail pour contraindre les employeurs à respecter les droits des travailleurs sont limités. Ils observent également que les travailleurs vietnamiens n'utilisent pas activement les mécanismes institutionnels à leur disposition pour défendre leurs intérêts. Pour Clarke *et alii* (2007), les grèves antérieures à 2005 étaient une réaction à des violations du droit perpétrées par les employeurs. Le problème a été réglé lorsque les employeurs ont été contraints par les pouvoirs publics de s'acquitter de leurs obligations légales.

---

**Une approche « minimaliste »  
des entreprises de confection  
et de textile envers les syndicats**

L'étude que nous avons menée (encadré) montre que les trois entreprises étudiées ont toutes une *approche minimaliste* vis-à-vis des syndicats. Elles n'entravent pas les activités des syndicats, mais elles ne leur accordent pas de temps et/ou de moyens financiers pour mener ces activités. Dans la pratique, cette attitude a pour effet de limiter fortement le rôle et les activités des syndicats.

---

3. *The Labour Law of The Socialist Republic of Vietnam 1994* (Vietnamese – English), [http://moj.gov.vn/vbpa/en/lists/vn%20bn%20php%20lut/view\\_detail.aspx?itemid=2823](http://moj.gov.vn/vbpa/en/lists/vn%20bn%20php%20lut/view_detail.aspx?itemid=2823).

## Encadré

**Méthodologie**

Cette étude s'inscrit dans une analyse plus vaste de la transformation des relations professionnelles et des syndicats au Vietnam. Nous avons choisi le secteur de la confection et du textile, car non seulement c'est l'un des secteurs où l'intensité de main-d'œuvre est la plus élevée et où les conflits sociaux sont les plus fréquents (Cox, 2015), mais aussi parce qu'il joue un rôle essentiel dans le processus de modernisation et d'industrialisation du Vietnam. En 2010, les recettes d'exportation de ce secteur totalisaient 11,2 milliards de dollars, plaçant le Vietnam en cinquième position à l'échelle mondiale. Ce secteur est également le plus gros employeur formel du pays, avec plus de 2 millions de salariés (ILO & IFC, 2011:6).

Cette contribution est axée sur trois entreprises sud-coréennes (nommées Co1, Co2 et Co3), dans lesquelles des entretiens ont été menés auprès des membres du Conseil d'administration, du responsable des ressources humaines, des responsables syndicaux, des ouvriers et des employés. Au total, 18 entretiens ont été réalisés. À cela s'ajoutent sept entretiens auprès d'acteurs extérieurs aux entreprises, notamment la CGTV, le ministère du Travail, des Invalides et des Affaires sociales (Molisa), le Comité de gestion des zones industrielles, l'Association du textile et de l'habillement du Vietnam et le Syndicat de l'industrie textile et de l'habillement.

**Tableau 1. Profils des entreprises et distribution des entretiens**

Entreprise	Effectifs	Densité syndicale	Nombre d'entretiens	Direction	Syndicat	Travailleurs	Groupe de discussion avec les salariés
Co1	483	85 %	5	1 (responsable RH)	2 (Président) (2 entretiens)	1 (contremaître)	1 (7 participants : 5 travailleurs, 2 représentants non officiels des travailleurs)
Co2	342	83 %	6	1 (responsable RH)	2 (Président, Vice-Président)	2 (1 ouvrier, 1 représentant non officiel des travailleurs)	1 (6 participants/ 6 travailleurs)
Co3	3224	97 %	7	2 (responsable RH, directeur RH)	1 (Président)	3 (3 ouvriers)	2 (1 <sup>er</sup> entretien avec 7 participants : 4 ouvriers, 1 contremaître, 2 représentants non officiels des travailleurs ; 2 <sup>e</sup> entretien avec 6 participants : 5 ouvriers, dont 2 ont déjà participé au 1 <sup>er</sup> entretien, 1 représentant non officiel des travailleurs)

## MONTÉE EN PUISSANCE DES REPRÉSENTANTS NON OFFICIELS DES TRAVAILLEURS

La législation prévoit que toute nouvelle entreprise doit constituer un syndicat dans un délai maximum de six mois à compter du début de son activité<sup>4</sup>. Dans toutes les entreprises étudiées, les syndicats sont présents, conformément aux exigences de la loi sur le travail. Cependant, ils n'ont été constitués que près de deux ans après la création de ces entreprises, sous l'injonction du comité de gestion des zones industrielles dans lesquelles les entreprises sont situées et qui dépend des autorités locales. Les entreprises rencontrées ont expliqué que, au moment de leur création, elles n'avaient pas eu le temps de constituer un syndicat et leur situation était confuse. Ce retard n'a pas entraîné de conséquences pour elles. La constitution d'un syndicat se fait sur une base volontaire, mais si l'employeur l'entrave, il est sanctionné et doit s'acquitter d'une amende allant de 10 à 15 millions de dong vietnamiens (soit 411 à 617 euros), comme le prévoit l'article 3 du décret 95/2013/ND-CP. Cette pénalité étant très faible, de nombreuses entreprises estiment plus avantageux financièrement de violer la loi que de l'appliquer.

Les études de cas montrent que la mobilité des syndicats pâtit fortement de leur manque de moyens financiers et de temps accordé à leurs dirigeants et responsables : de fait, les syndicats se financent également grâce aux modestes cotisations syndicales. En effet, les employeurs ne respectent pas la nouvelle loi sur les syndicats, qui est entrée en vigueur en 2013<sup>5</sup> et qui impose aux entreprises de verser au syndicat l'équivalent

de 2 % de leur masse salariale, ce qu'elles dénoncent vivement : « Dans le secteur de la confection et du textile, le coût du travail représente entre 60 et 70 % des coûts de production, et la cotisation syndicale de 2 % renchérit fortement ces coûts. Or, dans le difficile contexte économique actuel, les entreprises ont déjà du mal à gérer leurs ressources financières pour acheter des facteurs de production, qu'elles doivent bien souvent payer à l'avance. Nombre d'entre elles peinent à verser les salaires. Le rétablissement de la cotisation syndicale constitue un véritable fardeau dans ce contexte<sup>6</sup>. »

Dans le même ordre d'idée, la rémunération des responsables syndicaux est un autre enjeu. La législation vietnamienne prévoit que ce soit le syndicat qui rémunère les responsables syndicaux<sup>7</sup>. En réalité, dans tous les cas étudiés, les responsables syndicaux sont aussi des salariés à temps plein. Ils reçoivent leur rémunération et un « complément » versé par la section syndicale locale, ce qui soulève la question de la légitimité de leur mandat. À défaut d'obtenir des décharges d'activité de service, il n'est pas certain que les responsables syndicaux puissent véritablement représenter les intérêts des salariés. En principe, les entreprises de plus de 150 salariés sont tenues d'accorder six jours de décharge d'activité par mois au président du syndicat afin qu'il puisse s'acquitter de ces activités syndicales, et les entreprises de moins de 150 salariés, trois jours par mois<sup>8</sup>. Or, les responsables interrogés déclarent que les entreprises ne souhaitent pas leur

4. Code du travail, 1994, article 153.

5. Law on Trade Union, Hanoi, June 20, 2012, [www.ilo.org/dyn/legosh/en/f?p=14100:503](http://www.ilo.org/dyn/legosh/en/f?p=14100:503).

6. Entretien avec un responsable de l'Association du textile et de l'habillement du Vietnam (organisation patronale).

7. Loi sur le travail, article 15.3.

8. Article 18 de la circulaire n° 133/HDBT, adoptée le 20 avril 1991 par le Conseil des ministres.

## VIETNAM

accorder de temps pour assister aux réunions ou pour participer aux activités du syndicat : ils doivent donc dégager du temps sur leur propre temps libre. C'est pourquoi, dans les entreprises étudiées, les syndicats ont un rôle et des activités très limités par rapport à ce que prévoit la législation.

Il serait logique de penser que, dans de telles conditions, la densité syndicale soit faible. Or, dans toutes les entreprises étudiées, elle est restée stable et élevée ces dernières années, entre 80 et 97 %. D'après les salariés, les responsables syndicaux seraient trop facilement cooptés par la direction de l'entreprise ; en outre, les syndicats protégeraient les droits des travailleurs, qu'ils soient syndiqués ou non. Mais, comme les cotisations syndicales sont très faibles et qu'elles sont remboursées aux adhérents sous forme de cadeaux (d'anniversaire, à l'occasion d'une fête comme le Nouvel An...), ou encore à certaines occasions (congrès subventionnés ou payés par l'entreprise, par exemple), le taux de syndicalisation reste très élevé.

### **Une représentation croissante hors du cadre syndical**

La fonction la plus visible d'un syndicat est l'organisation d'activités sociales dans l'entreprise. C'était d'ailleurs leur principal rôle à l'époque de la planification centralisée (avant le Doi Moi). Les responsables syndicaux interrogés déclarent qu'il s'agit de la contribution officielle du syndicat (et, dans bien des cas, de la seule) à l'amélioration des conditions de vie des travailleurs. Ainsi, les syndicats organisent des activités sportives, caritatives et touristiques (seuls et/ou avec les syndicats locaux ou de branche). Ils peuvent aussi personnaliser

leurs relations en allant rendre visite aux malades, en assistant aux mariages, aux enterrements de leurs membres et de leurs proches, en offrant des cadeaux et en envoyant un message pour les anniversaires, les fêtes nationales, etc.

Concernant le règlement des conflits du travail, d'après la loi de 2013 sur les syndicats (chapitre 2, article 11), les syndicats sont chargés de représenter, devant les tribunaux, les travailleurs, collectivement ou individuellement, et d'organiser des grèves conformément à la loi.

### **Des grèves sauvages plus efficaces que les actions légales**

Dans toutes les entreprises étudiées, les relations entre les travailleurs et la direction se sont dégradées au fil des ans. Il est arrivé que des conflits du travail ne trouvent aucune issue et que les travailleurs se mettent en grève sans être encadrés par les syndicats. Ces entreprises ont connu plusieurs grèves, relayées par la presse nationale entre 2007 et 2011. Par exemple, l'entreprise Co3 a connu au moins une grève par an. Dans les entreprises étudiées, les grèves sont l'occasion pour les travailleurs de revendiquer des hausses de salaire et une amélioration de la qualité des repas fournis gratuitement par l'entreprise. Le salaire proposé par les entreprises correspondait certes au minimum prévu par la loi mais celui-ci ne tenait pas compte de l'augmentation du coût de la vie et de l'inflation. Ainsi, en 2011, tous les ouvriers se sont mis en grève pour réclamer des hausses de salaire dans un contexte d'accélération de l'inflation. Les travailleurs de l'entreprise Co3 ont également expliqué s'être mis en grève en raison de « conflits avec la direction coréenne ». Un employé de l'entreprise Co1 a déclaré que le niveau du salaire « pouvait être suffisant pour un

## MONTÉE EN PUISSANCE DES REPRÉSENTANTS NON OFFICIELS DES TRAVAILLEURS

homme seul, mais certainement pas pour une famille<sup>9</sup> ».

Toutes ces grèves ont été organisées par les travailleurs eux-mêmes, sans l'appui des syndicats, ce qui les rendait illé-gales. Pour éviter les conflits du travail, il a été demandé à la direction d'informer, de discuter et de trouver un accord avec le comité exécutif du syndicat. Cependant, les syndicats n'ont pas su porter les revendications salariales : craignant pour leur emploi, certains responsables syndi-caux n'ont pas souhaité relayer les inquié-tudes des travailleurs. Dans plusieurs cas, des responsables syndicaux ont pré-féré soutenir la position des employeurs et tenter d'apaiser les salariés plutôt que mener des actions collectives. De sur-croît, ils estimaient que leurs actions étaient fortement encadrées par les règles et règlements édictés par l'État, comme le suggère le président du syndicat de l'entreprise Col : « Une section syndicale locale nous demande de préserver la paix sociale. En cas de problème, nous devons recourir aux mécanismes de conciliation et d'arbitrage. Cela prend du temps, et les travailleurs préfèrent qu'on trouve une solution rapide plutôt que d'attendre que les structures bureaucratiques régissant les relations professionnelles s'activent. »

Sont ainsi apparus des représentants *de facto* des travailleurs, qui appuyaient les grèves sauvages. Dans la majorité des cas, ces représentants informels sont considérés comme mieux à même de défendre les intérêts des travailleurs. Ils ont d'ailleurs été soutenus par les autres travailleurs et ont bénéficié de réseaux, certes informels mais puissants, non seulement dans leur entreprise, mais aussi d'autres groupes de salariés dans

la même province, ville ou zone indus-trielle. Toutes les grèves ont été résolues en une semaine, alors qu'avec la média-tion, les travailleurs doivent donner un préavis de deux semaines avant toute action syndicale.

Les acteurs extérieurs aux entre-prises rencontrés reconnaissent unani-mement que les actions collectives sont devenues plus agressives dans le secteur de la confection et du textile. Selon le responsable d'un syndicat provincial, qui avait participé à une grève à Col : « L'atmosphère était très tendue. Nous avons essayé de régler le problème en travaillant avec les deux parties, mais les travailleurs étaient déterminés à pour-suivre la grève jusqu'à ce que l'entreprise accède à leurs revendications. »

### **Des travailleurs non syndiqués à la pointe des grèves revendicatives**

La situation actuelle des relations professionnelles dans les entreprises de confection et de textile indique que la transformation de la législation viet-namienne a, au mieux, des effets limi-tés. C'est certes initialement dans le but d'apaiser les conflits du travail que l'État a mis en place un cadre de négociations collectives et des procédures détaillées concernant les grèves, mais les disposi-tions adoptées pour préciser les condi-tions dans lesquelles il est *légalement* autorisé de faire grève (tenue de négocia-tions avant la grève) s'avérant trop com-plexes, les grèves sauvages ne cessent de progresser. Cette dynamique, que nos études de cas confirment, attire l'atten-tion sur les violations du droit du travail commises par des entreprises à capitaux étrangers du secteur de la confection et du textile.

9. Bien qu'il soit difficile d'estimer à quel niveau se situerait un revenu décent, de nombreux travail-leurs n'ont à l'heure actuelle pas un revenu suffisant pour nourrir leur famille, et envoient leurs enfants vivre avec leurs grands-parents dans leur village natal.



## VIETNAM

La plupart des grèves évoquées dans la présente étude portent sur les salaires et d'autres éléments liés à la rémunération. Cependant, on observe un glissement vers des grèves axées sur les *intérêts*, contrairement à ce qu'affirment d'autres chercheurs (Clarke *et al.*, 2007 ; Kerkvliet, 2010 ; Chan, 2011), pour lesquels les grèves semblent, dans la plupart des cas, porter sur les *droits*. On peut en conclure que les travailleurs de ce secteur luttent toujours pour obtenir les conditions énoncées dans le « socle de droits » centralisé ou dans le contrat de travail, pour les travailleurs qui en ont un.

Au Vietnam, l'inefficacité des syndicats et « leur incapacité à exprimer les aspirations de leurs membres » (Clarke *et al.*, 2007:565) ont poussé les travailleurs non syndiqués à renforcer leurs actions. Dans ce contexte, notre étude confirme les constats antérieurs (Clarke *et al.*, 2007) : au lieu de défendre les intérêts des travailleurs, les syndicats soutiennent la direction, comme ils le faisaient déjà du temps de l'économie planifiée. Ainsi, contrairement aux objectifs assignés par la législation aux syndicats, notamment qu'ils représentent les travailleurs lors des négociations, règlent les conflits sociaux, signent des conventions collectives et surveillent la stratégie de l'entreprise, l'accent est davantage mis sur la « communauté d'intérêts » entre les travailleurs et les dirigeants. Autrement dit, les capacités et le pouvoir du discours syndical sont limités par un cadre institutionnel qui prône un paradigme unitariste, et qui ne reconnaît pas le rôle important que peuvent jouer les représentants syndicaux dans la négociation

de meilleures conditions de travail (Zhu, Fahey, 2000 ; De Silva, 1997).

Par ailleurs, les travailleurs non syndiqués qui travaillent sur les chaînes de production ont souvent l'avantage de se trouver « sur place » lorsqu'un incident survient, ou arriver rapidement lorsqu'un conflit éclate, ce qui leur permet de prendre des décisions immédiates. Les grèves sont souvent résolues après l'intervention d'une section syndicale locale (généralement un syndicat provincial), venue négocier avec l'entreprise. Même si certaines personnalités influentes ont affirmé que ces travailleurs non syndiqués exercent une « mauvaise influence » sur la main-d'œuvre<sup>10</sup> et défendent leurs intérêts personnels, les entretiens montrent, dans l'ensemble, que même si les travailleurs non syndiqués ne sont pas juridiquement reconnus, les sections syndicales locales acceptent largement leur rôle. Ils constituent une sorte de passerelle informelle, mais très efficace, entre les employés de l'entreprise, la direction et la section locale pour résoudre les grèves.

---

### Conclusion

La voix autrefois silencieuse des travailleurs est aujourd'hui devenue la voix influente des *leaders* « syndicaux » non officiels qui ont obtenu une « solidarité interne » (Lévesque, Murray, 2002), comme en atteste leur capacité à mobiliser des milliers de travailleurs et à organiser des grèves massives dont l'issue est positive pour les travailleurs. Tandis que les syndicats d'entreprise ont toujours manqué de « solidarité externe » (Lévesque, Murray, 2002), les organisateurs non officiels de grèves ont su

---

10. Entretien de l'auteure avec un responsable du ministère du Travail, des Invalides et des Affaires Sociales – Molisa.

## MONTÉE EN PUISSANCE DES REPRÉSENTANTS NON OFFICIELS DES TRAVAILLEURS

créer de solides réseaux informels avec d'autres groupes non officiels de travailleurs (voir également Lee, 2006). Ils ont progressivement renforcé leurs moyens d'action et de coordination et sont désormais capables d'organiser des grèves spontanées à grande échelle. Ces organisateurs informels ont gagné le soutien de l'opinion publique, et les grèves sauvages sont perçues comme le mécanisme le plus efficace permettant aux travailleurs de faire entendre leur voix (Chan, 2011 ; Kerkvliet, 2010).

Cette étude souligne l'importance de la participation des travailleurs et de leurs représentants au processus de changement et de transition. Les conflits industriels examinés ici montrent que la base continue d'exercer des pressions en faveur d'une transformation des relations professionnelles, qui, aujourd'hui encore, permettent aux entreprises étrangères des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre d'exploiter largement les travailleurs. Si elles représentent un mécanisme très efficace pour les travailleurs qui n'ont pas d'autre solution, les grèves sauvages se sont révélées déstabilisatrices et préjudiciables à la stabilité industrielle, et laissent percevoir les dysfonctionnements du système actuel de relations professionnelles. L'État subit par conséquent des pressions croissantes pour remédier aux faiblesses existantes du cadre des relations professionnelles ou, du moins, pour adopter un cadre qui produira des résultats plus durables sur le plan économique et social.

### Sources :

Bowen R. (2008), *From Fields to Factories: Prospects of Young Migrant Women in Vietnam's Garment and Footwear Industry*, Master's Thesis submitted to School of Global Studies, Social Science and Planning, RMIT University, March.

Chan A. (2011), « Strikes in China's Export Industries in Comparative Perspective », *The China Journal*, n° 65, January, p. 27-51.

Chi D.Q., van den Broek D. (2013), « Wildcat Strikes: A Catalyst for Union Reform in Vietnam? », *Journal of Industrial Relations*, vol. 55, n° 5, p. 783-799.

Clarke S., Lee C.H., Chi D.Q. (2007), « From Rights to Interests: The Challenge of Industrial Relations in Vietnam », *Journal of Industrial Relations*, vol. 49, n° 4, p. 545-568.

Cox R.W. (1994), « Global Restructuring: Making Sense of the Changing International Political Economy », in Stubbs R., Underhill G.R.D. (eds.), *Political Economy and the Changing Global Order*, New York, St Martin's Press, p. 45-59.

Ferner A. (1997), « Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies », *Human Resource Management Journal*, vol. 7, n° 1, January, p. 19-37.

Ferner A., Quintanilla J. (1998), « Multinationals, National Identity, and the Management of HRM: "Anglo-Saxonisation" and Its Limits », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, n° 4, p. 710-731.

Flanders A. (1965), *Industrial Relations: What is Wrong with the System? An Essay on Its Theory and Future*, London, Faber and Faber.

Geary J.F., Roche W. K. (2001), « Multinationals and Human Resource Practices in Ireland: A Rejection of the "New Conformance Thesis" », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n° 1, December, p. 109-127.

Geppert M., Williams K. (2006), « Global, National and Local Practices in Multinational Corporations: Towards a Sociopolitical Framework », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n° 1, p. 49-69.

Glover L., Wilkinson A. (2007), « Worlds Colliding: The Translation of Modern Management Practices within UK Based Subsidiary of a Korean-owned MNC », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n° 8, p. 1437-1455.

Gospel H., Palmer G. (1993), *British Industrial Relations*, London, Routledge.

Hoang D., Jones B. (2012), « Why Do Corporate Codes of Conduct Fail? Women Workers and Clothing Supply Chains in Vietnam », *Global Social Policy*, vol. 12, n° 1, p. 67-85.

## VIETNAM

- Hyman R. (1975), « What Is Industrial Relations? », in Kelly J. (ed.) (2002), *Industrial Relations: Critical Perspectives on Business and Management*, London, Routledge.
- International Labour Office (ILO) & International Finance Corporation (IFC) (2011), *Better Work Vietnam: Garment Industry, 2<sup>nd</sup> Compliance Synthesis Report*, Geneva, February 28.
- Keane J., te Velde D.W. (2008), *The Role of Textile and Clothing Industries in Growth and Development Strategies*, Investment and Growth Programme, Overseas Development Institute, May 7, <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3361.pdf>.
- Kelly J., Kelly C. (1991), « Them and Us: Social Psychology and "The New Industrial Relations" », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n° 1, March, p. 25-48.
- Kelly J.E., Nicholson N. (1980), « The Causation of Strikes: A Review of Theoretical Approaches and the Potential Contribution of Social Psychology », *Human Relations*, vol. 33, n° 12, p. 853-883.
- Kerkvliet B. (2010), « Workers' Protests in Contemporary Vietnam (With Some Comparisons to Those in the Pre-1975 South) », *Journal of Vietnamese Studies*, vol. 5, n° 1, p. 162-204.
- Le L.S. (2008), « Labor Vs Market in Vietnam », *Asia Times Online*, April 5, [http://www.atimes.com/atimes/Southeast\\_Asia/JD05Ae02.html](http://www.atimes.com/atimes/Southeast_Asia/JD05Ae02.html).
- Lee C.H. (2006), « Recent Industrial Relations Developments in China and Viet Nam: The Transformation of Industrial Relations in East Asian Transition Economies », *Journal of Industrial Relations*, vol. 48, n° 3, p. 415-429.
- Lévesque C., Murray G. (2002), « Trade Union Cross-border Alliances within MNCs: Disentangling Union Dynamics at the Local, National and International Levels », *Industrial Relations Journal*, vol. 41, n° 4, p. 312-332.
- Macdonald D. (1997), « Industrial Relations and Globalization: Challenges for Employers and their Organizations », ILO/EASMAT, Paper presented at the « ILO Workshop on Employers' Organizations in Asia-Pacific in the Twenty-First Century », Turin, Italy, May 5-13.
- Majendie A., Anstey C., Swardson A. (2011), « Vietnam Cheaper-Than-China Appeal Diminishes as Labor Strikes », *Hansafx*, June 16.
- Mills M. (2009), « Globalization and Inequality », *European Sociological Review*, vol. 25, n° 1, p. 1-8.
- Mantsios G. (2010), « Vietnam at the Crossroads. Labor in Transition », *New Labor Forum*, vol. 19, n° 2, Spring, p. 67-76.
- Nadvi K., Thoburn J. (2003), « Vietnam in the Global Garment and Textile Value Chain: Implications for Firms and Workers », April, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.499.6426&rep=rep1&type=pdf>.
- Shen J., Edwards V. (2006), « Recruitment and Selection in Chinese MNEs », in Warner M. (ed.), *Human Resource Management in China Revisited*, London, Routledge.
- Singh A., Zammit A. (2000), *The Global Labour Standards Controversy: Critical Issues for Developing Countries*, Geneva, South Centre, November.
- Stiglitz J.E. (2002), *Globalisation and its Discontents*, London, Allen Lane ; trad. fr. : *La grande désillusion*, Paris, Fayard.
- Thang L.C., Quang T. (2005), « Human Resource Management Practices in a Transitional Economy: A Comparative Study of Enterprise Ownership Forms in Vietnam », *Asia Pacific Business Review*, vol. 11, n° 1, p. 25-47.
- Thang L.C., Rowley C., Quang T., Warner M. (2007), « To What Extent Can Management Practices Be Transferred Between Countries? The Case of Human Resource Management in Vietnam », *Journal of World Business*, vol. 42, n° 1, p. 113-127.
- Thang N.N., Quang T. (2011), « The Impact of Training on Firm Performance in a Transitional Economy: Evidence from Vietnam », *Research & Practice in Human Resource Management*, vol. 19, n° 1, p. 11-24.
- Trần A.N. (2012), « Vietnamese Textile and Garment Industry in the Global Supply Chain: State Strategies and Workers' Responses », *Institutions and Economies*, vol. 4, n° 3, October, p. 123-150.
- Trần A.N. (2007), « Alternatives to the "Race to the Bottom" in Vietnam: Minimum Wage Strikes and Their Aftermath », *Labor Studies Journal*, vol. 32, n° 4, p. 430-451.
- UNCTAD (2010), *World Investment Report 2010: Investing in a Low-carbon Economy*, New York/Geneva.
- VietnamNews.biz (2009), « Labour Inspectors and 150-year Cycle of Inspection », *VietnamNews.biz*, January 7.
- Vo A.N. (2009), *The Transformation of Human Resource Management and Industrial Relations in Vietnam*, Chandos, Oxford.
- Vo A.N., Stanton P. (2011), « The Transfer of HRM Policies and Practices to a Transi-

## **MONTÉE EN PUISSANCE DES REPRÉSENTANTS NON OFFICIELS DES TRAVAILLEURS**

nal Business System: The Case of Performance Management Practices in the US and Japanese MNEs Operating in Vietnam », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 17, p. 3513-3527.

Warner M., Zhu Y. (2010), « Labour and Management in the People's Republic of China: Seeking the "Harmonious society" », *Asia Pacific Business Review*, vol. 16, n° 3, p. 285-298.

Whitley R. (1999), « How and Why Are International Firms Different? The Consequences

of Cross-border Managerial Coordination for Firm Characteristics and Behaviour », Presented to Sub theme 3, « Business System in their International Context » of the 15th EGOS Colloquium held at the University of Warwick, July 4-6.

Zhu Y., Fahey S. (2000), « The Challenges and Opportunities for the Trade Union Movement in the Transition Era: Two Socialist Market Economies – China and Vietnam », *Asia Pacific Business Review*, vol. 6, n° 3, p. 282-299.