

Entreprises multinationales et réagencement des territoires de l'action syndicale : bilan d'une expérience

Marc-Antonin HENNEBERT *

L'un des aspects centraux de la mondialisation, et des nombreux effets qui, en tandem, peuvent y être associés, réside dans l'importance croissante des entreprises multinationales et, plus largement, de l'espace supranational (Sassen, 2008). L'émergence de ce nouvel espace de régulation – qui s'additionne aux espaces traditionnels, locaux et nationaux, sans pour autant s'y substituer – confronte les acteurs sociaux à la problématique de la diversification des lieux de la régulation et de leur articulation (Jobert, 2008). L'objectif de cet article, outre le fait de prendre acte de ces transformations, consiste à montrer comment, au cours des dernières années, l'acteur syndical a cherché à s'adapter à ces nouvelles réalités. Plus précisément, cet article cherche à repérer les formes nouvelles d'articulation des échelons locaux, nationaux et globaux opérées par les acteurs syndicaux, d'une part, et à analyser dans quelle mesure les changements induits par ces formes d'articulation se veulent à la base de nouveaux modes d'organisation et de coopération entre acteurs ainsi que d'une nouvelle dynamique d'action syndicale transnationale, d'autre part.

Pour ce faire, cet article se structure autour de trois sections distinctes. La première s'intéresse au défi que représentent la diversification et l'articulation des lieux de la régulation sociale et la manière dont le mouvement syndical a tenté jusqu'ici d'y répondre. S'inspirant des travaux sur la gouvernance

* 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).

Un article du même auteur sur cette recherche doit paraître dans la revue *Sociologies pratiques* : Hennebert M.-A. (à paraître), « Construire des solidarités transnationales dans une firme multinationale », *Sociologies pratiques*, PUF.

multi-niveaux, l'effectivité des processus de régulation reposerait désormais non seulement sur l'investissement de la sphère supranationale mais aussi sur la capacité des acteurs à établir des contacts à de multiples niveaux et à coordonner de nouvelles stratégies d'action. A cet égard, de nouvelles coalitions d'acteurs plus à même de canaliser les synergies propres à l'action multi-niveaux ont récemment vu le jour dans le monde syndical comme en témoigne la formation nouvelle de « réseaux syndicaux transnationaux » ou d'« alliances syndicales internationales » au sein des entreprises multinationales (Croucher, Cotton, 2009 ; Lévesque, Murray, 2009).

Dans le but d'en apprendre davantage sur ces alliances, la deuxième section de cet article présente l'expérience particulière des syndicats de la multinationale canadienne *Quebecor World Inc.*, dans la mise en place d'un réseau transnational de mobilisation et d'une campagne internationale de protection des droits syndicaux. Le cas du « Réseau UNI@Quebecor World », tel qu'il a été baptisé, se distingue en effet aujourd'hui comme l'un des cas les plus achevés de collaboration intersyndicale à l'échelle supranationale¹. Finalement, la troisième et dernière section de cet article propose une analyse du cas étudié en fonction de la problématique de la diversification et de l'articulation des niveaux de régulation. Cette analyse montre notamment comment l'acteur syndical est désormais confronté à la formation de types particuliers de territorialité émergeant de l'agencement d'éléments à la fois locaux, nationaux et supranationaux.

1. Diversification des niveaux de la régulation sociale et montée en puissance des entreprises multinationales : quelques initiatives syndicales

L'époque fordiste reposait sur un modèle de régulation sociale organisé autour de l'État national où le droit du travail national, institutionnalisant la légitimité de l'acteur syndical et les processus de négociation collective, occupait une place centrale. Depuis le début des années 1970, ce modèle de régulation centré sur les acteurs nationaux a été ébranlé par la conjonction de différents facteurs. Les raisons de cette déstabilisation sont complexes mais souvent attribuées à un phénomène particulier, soit celui de la mondialisation, qui aurait entraîné une diversification des lieux de la régulation sociale et mis en scène un nouveau champ d'action supranational (Sassen, 2007 ; Beck, 2003).

Partant de ce contexte, plusieurs auteurs ont fait état des limites inhérentes aux capacités et stratégies traditionnelles d'actions des acteurs syndicaux,

1. Cette présentation s'appuie sur une recherche empirique menée au cours des années 2006 à 2008 comprenant la réalisation d'entrevues semi-structurées avec l'ensemble des syndicalistes directement impliqués dans ce réseau. Ces entrevues ont été réalisées dans une douzaine 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. A ces données s'ajoutent également celles émanant d'un imposant matériel documentaire et de différentes visites d'usines, encore une fois obtenues dans différents contextes nationaux.

notamment face aux entreprises multinationales, et de l'importance pour ces derniers de se retourner vers la sphère supranationale pour pallier de telles limites (Bieler *et al.* 2008 ; Bronfenbrenner, 2007 ; Gordon, Turner, 2000). A cet effet, Croucher et Cotton remarquaient qu'au cours des dernières années, « les possibilités des organisations syndicales de gérer leurs problèmes au niveau national ont certainement décliné. Les réglementations nationales ont des limites de plus en plus évidentes ce qui fait que les syndicats se tournent aujourd'hui de plus en plus vers le niveau international à la recherche de nouvelles solutions » (2009:22, traduction de l'auteur). On doute toutefois, et depuis longtemps, de la capacité du mouvement syndical à pouvoir s'ancrer efficacement au sein du territoire supranational (Northrup, Rowan, 1979). Force est d'ailleurs de constater que ce territoire, pourtant grande référence idéologique de la solidarité ouvrière, est longtemps demeuré un lieu vague d'actions revendicatives et de recherches d'acquis institutionnalisés.

Différentes initiatives mises en place au cours des dernières années en réponse notamment à l'enjeu de la régulation sociale des entreprises multinationales fournissent toutefois autant de signes d'un investissement syndical plus soutenu au sein de ce territoire. On peut tout d'abord se référer à la refonte des structures du syndicalisme international qui, malgré des ressources limitées, se présentent comme des supports de plus en plus efficaces aux expériences de concertation intersyndicale (Hodkinson, 2005). Outre l'unification récente du mouvement syndical autour de la nouvelle Confédération syndicale internationale (CSI), la restructuration des Fédérations syndicales internationales (FSI) et le recentrage de leurs actions autour des firmes transnationales témoignent des changements importants qui ont affecté la scène du syndicalisme international au cours de la dernière décennie (Bourque, 2008 ; Traub-Merz, Eckl, 2007). Un deuxième exemple peut être trouvé dans les vagues de fusion qui touchent désormais un nombre croissant d'organisations syndicales, tant au plan international¹ que national², et qui s'avèrent motivées très souvent par le désir des organisations impliquées d'accroître leurs ressources et leurs capacités d'action afin de répondre de

1. Au plan international, l'histoire des FSI a été marquée par diverses fusions qui ont débuté au cours des années 1970 mais qui se sont accentuées au cours des dernières années. La dernière en liste est d'ailleurs celle qui, au 1^{er} janvier 2000, a permis à l'Union Network International de voir le jour 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 syndicats répartis dans quelque 140 pays.

2. Au plan national, les exemples sont nombreux mais le plus spectaculaire réside dans la formation annoncée d'un premier syndicat transatlantique suite à la fusion de deux syndicats britanniques, Amicus et le Transport and General Workers Union, et un nord-américain, le Syndicat international des métallurgistes d'Amérique. Ce premier syndicat transatlantique devrait représenter plus de 3,4 millions de membres répartis essentiellement aux Etats-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Irlande. Parmi les objectifs visés par les syndicats impliqués, mentionnons le désir de coordonner les stratégies de négociation des conventions collectives, de formuler des réponses communes devant les tentatives des multinationales de mettre en concurrence leurs diverses usines pour limiter les hausses salariales, d'élaborer des stratégies conjointes face à la mobilité des capitaux ainsi que de développer un réseau d'échanges et d'information (Buckley, 2007).

manière plus adéquate aux défis lancés par les entreprises multinationales dont les champs d'activités vont en s'élargissant et recourent désormais diverses zones d'implantation et secteurs industriels (Kahmann, 2008 ; Howard, 2007 ; Collombat, 2005 ; Chaison, 1996).

Enfin, les développements les plus fondamentaux sont apparus du côté des structures de représentation des travailleurs au sein des entreprises multinationales qui, à partir des années 1990, ont suivi les processus d'intégration régionale. En Europe, la démarche retenue semble avoir été celle de l'institutionnalisation de nouvelles instances de représentation inspirée de certains mécanismes déjà implantés aux niveaux nationaux (Fouquet *et al.*, 2000). La coopération intersyndicale se veut ainsi 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 (Béthoux, 2008 ; Eurofound, 2008 ; Fitzgerald, Stirling, 2004). Dans les Amériques, si les accords commerciaux ont revivifié auprès des syndicats le besoin concret d'édifier de nouvelles solidarités internationales, l'apprentissage s'est toutefois effectué sur un mode plus désordonné. La créativité et l'expérimentation syndicale ont d'ailleurs été sollicitées en premier chef 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 entre représentants des travailleurs d'une même multinationale (Anner, 2007 ; Armbruster, 2005 ; Kay 2005).

En somme, si certains indices laissent croire à un redéploiement à tout le moins partiel de l'action syndicale dans la sphère supranationale, il faut garder à l'esprit qu'il ne s'agit là, au mieux, que d'une adaptation à l'une des dimensions de la mondialisation. En effet, ce phénomène met également en scène des dynamiques interactives entre territoires qui confrontent les acteurs sociaux, non seulement à une diversification des lieux de la régulation sociale, mais également à la problématique de leur articulation. Si ces dynamiques constituent certainement un défi supplémentaire lancé au syndicalisme, elles peuvent aussi être sources d'importantes opportunités du fait qu'elles favorisent l'émergence de nouveaux partenariats et de nouvelles possibilités d'action à niveaux multiples. De nombreux travaux ont d'ailleurs cherché à synthétiser les nouvelles opportunités ainsi créées en mettant en avant la notion de gouvernance « globale », « multi-niveaux » ou « polycentrique » (Hooghe, Marks, 2001 ; Braithwaite, Drahos, 2000). Selon la définition classique de Peters et Pierre, cette notion référerait plus concrètement :

« ... à des échanges négociés et non-hiérarchiques entre institutions aux niveaux transnational, national, régional et local. Pour faire franchir un pas de plus à cette définition, nous pouvons également souligner que (...)

la gouvernance multi-niveaux ne se réfère pas seulement à des échanges négociés entre institutions de différents paliers mais également à “l’intégration verticale” des processus de gouvernance à de multiples niveaux » (2001:131-132, traduction de l’auteur).

Ainsi, et même si le terme demeure polysémique, il renverrait fondamentalement à l’idée que la mondialisation n’opère pas un simple élargissement des systèmes de régulation sociale par l’ajout d’un nouvel espace de régulation supranational qui s’emboîterait aux espaces sous-jacents locaux et nationaux (Jobert, 2008). Les processus de régulation prendraient plutôt forme à travers une interaction complexe entre acteurs de natures diverses opérant à des niveaux multiples. Les nouvelles réalités auxquelles font écho la gouvernance multi-niveaux se caractériseraient ainsi par une forme de « dé-hiérarchisation » et d’entremêlement des niveaux de régulation (Hoo-ghé, Marks, 2001 ; Leibfried, Pierson, 1998).

Dans cette perspective, l’objectif n’est pas de savoir qui des acteurs nationaux ou supranationaux deviendront les maîtres d’œuvre de la régulation sociale ¹ mais plutôt d’étudier les mécanismes par lesquels ces acteurs en viennent, au travers de systèmes de coopération plus ou moins institutionnalisés, à agir conjointement et à définir de nouveaux champs d’intervention (Trubek *et al.*, 2000). Les travaux sur la gouvernance multi-niveaux mettent ainsi en lumière l’émergence de nouvelles dynamiques d’action transnationales qui, du local au global, entrelaceraient les niveaux de régulation ². Ils nous permettent incidemment de réaliser que la communauté des acteurs qui produit la régulation sociale se trouve désormais élargie. Cet élargissement se veut le fruit de l’émergence de nouvelles coalitions d’acteurs ayant recours à des formes organisationnelles plus à même de canaliser les synergies propres à l’action multi-niveaux. A cet égard, nombre d’auteurs ont récemment analysé l’avènement de nouveaux « réseaux transnationaux d’acteurs » venant, selon eux, jouer un rôle croissant dans les processus de régulation politique, et notamment dans la contestation

1. Trubek *et al.* abondent en ce sens en évoquant l’établissement d’un « régime transnational de relations industrielles » au sein duquel l’idée d’une simple opposition entre acteurs nationaux et supranationaux se dissiperait au profit de modes plus complexes d’interactions et de concertation entre acteurs : « Cette vision rejette l’idée que les processus de régulation soient obligatoirement de nature exclusivement nationale ou globale et souligne qu’un régime plus complexe de régulation en matière de protection des droits des travailleurs peut se construire à partir de l’entrecroisement de différentes sources et niveaux normatifs, mêlant à la fois des réglementations privées, des pratiques locales, des lois nationales et des normes internationales. (...) Un régime transnational de relations industrielles pourrait ainsi prendre forme autour d’une série de structures et normes internationales venant renforcer les protections que l’on retrouve dans les espaces nationaux, soit en consolidant les normes nationales ou encore en les remplaçant » (2000:1191-1194, traduction de l’auteur).

2. Au plan conceptuel, le « transnational » ne doit pas être considéré comme un niveau de régulation en soi mais plutôt, comme le suggère Van Apeldoorn, comme une dynamique émergente des interactions entre acteurs de différents niveaux : « Un point de départ dans la conceptualisation du “transnational” est de considérer qu’il ne constitue pas un “niveau” comme par exemple le représente le “niveau national” ou encore le “niveau global”. (...) Les analyses en termes de niveaux tendent ainsi à occulter l’essence même du “transnationalisme” qui est précisément de s’étendre au-delà des frontières et de relier en même temps que de transcender les différents niveaux territoriaux » (2004:144, traduction de l’auteur).

de l'ordre économique néolibéral (Slaughter, 2005 ; Tarrow, 2005 ; Keck, Sikkink, 1998).

Si ces recherches se sont jusqu'ici essentiellement concentrées sur les nouveaux mouvements sociaux porteurs de revendications altermondialistes, l'acteur syndical n'est pas resté complètement en marge de ces développements. En effet, en matière de représentation des travailleurs au sein des entreprises multinationales, certaines organisations syndicales ont cherché à dépasser les limites régionales des expériences évoquées précédemment et façonné l'émergence d'un réel transnationalisme syndical en développant de nouvelles formes de « réseaux syndicaux transnationaux » ou d'« alliances syndicales internationales » (Lévesque, Murray, 2009). Ces alliances peuvent être définies comme des regroupements relativement souples de syndicats de différents pays représentant des travailleurs d'une même entreprise multinationale. Leur objectif est généralement d'assurer et de consolider les droits syndicaux dans ces différents pays et de coordonner les activités syndicales des affiliés grâce notamment aux échanges réguliers d'informations et d'expériences qui prennent place lors de rencontres internationales. Ces alliances cherchent également le plus souvent à ouvrir un espace de dialogue et de négociation au plan international avec les directions de ces entreprises. L'objectif visé devient ici usuellement celui de ratifier des accords-cadres internationaux qui enchâssent des normes internationales minimales de travail et qui, sans se substituer aux négociations qui ont cours aux plans local et national, viennent fournir un cadre de droits pour encourager la reconnaissance et la négociation au niveau supranational (Papadakis, 2008 ; Riisgaard, 2005).

Sous le leadership de certaines FSI qui ont récemment fait de leur implantation une priorité stratégique, ces alliances internationales 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 supranational. Nos connaissances sur le fonctionnement et les moyens d'action qu'elles mettent en place demeurent toutefois limitées comme en témoignent les nombreuses interrogations soulevées récemment à leur égard. A titre d'exemple, jusqu'à quel point permettent-elles la mise en place de nouveaux moyens d'action favorisant le développement d'un renouveau syndical (Lévesque, 2004) et contribuent-elles à l'établissement d'un nouveau dialogue social transnational au sein des multinationales (Béthoux, 2008) ? Comment, dans ces alliances, des syndicats d'horizons institutionnels et idéologiques différents et se rattachant à de multiples ordres normatifs parviennent-ils à gérer leur diversité (Descolongs, Saincy, 2006) ? Et comment ces 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, sans

pour autant instiller la concurrence intersyndicale (Haiven *et al.*, 2006) ? En outre, pour reprendre une interrogation soulevée récemment par Jobert (2008), ces alliances traduisent-elles un simple élargissement des logiques d'action syndicale par l'investissement de l'espace supranational ou se réfèrent-elles plutôt à des logiques plus larges et plus complexes propres à la gouvernance multi-niveaux ? 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.

2. Les alliances syndicales internationales : le cas du « Réseau UNI@Quebecor World »

L'histoire de Quebecor World ¹, groupe industriel canadien œuvrant dans le secteur de l'imprimerie commerciale, a, depuis sa fondation, fait 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. En raison de la perturbation du marché de l'édition, de la capacité productive excédentaire du secteur et des problèmes liés à l'intégration des nombreuses entreprises acquises, la croissance de cette multinationale a toutefois présenté des signes très clairs d'essoufflement dès le début des années 2000. Le fléchissement de ses résultats d'exploitation l'a d'ailleurs poussée à réduire ses coûts d'opération et à procéder à de nombreuses suppressions d'emplois. Depuis le début des années 2000, ce sont en fait plus de 15 000 emplois qui ont été supprimés au sein de cette entreprise, soit l'équivalent du tiers de sa main-d'œuvre totale.

C'est 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'Union Network International (UNI), a véritablement été au cœur du processus. Constatant les problèmes d'accès à la syndicalisation dans certaines installations de l'entreprise 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 des travailleurs de

1. Quebecor World Inc. est l'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). A noter que la période d'observation de cette étude s'arrête au tout début de l'année 2008 et, incidemment, ne tient pas compte des développements récents ayant marqué l'histoire de cette entreprise dont la mise sous protection de la loi sur les arrangements avec les créanciers, le 21 janvier 2008, ni de la vente, au mois de juin de la même année, de sa plateforme européenne au groupe hollandais Homborgh/De Pundert (HHBV).

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 »¹ 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 (Tate, 2006).

2.1. Le lancement de la campagne « Justice@Quebecor »

L'année 2003 sera une année charnière dans l'évolution du réseau. 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 rencontrés dans leurs milieux de travail respectifs. Si l'importance de cette rencontre dans l'évolution du Réseau UNI-Quebecor sera confirmée par plusieurs sources syndicales², le moment fort de cette conférence prendra toutefois place autour de la décision des délégués de faire ratifier par la direction de Quebecor un accord de portée internationale relatif à la reconnaissance des droits sociaux et syndicaux des travailleurs du groupe. Pour ce faire, les différentes organisations syndicales présentes décideront de diversifier les stratégies et les moyens d'action utilisés dans le but d'accentuer la pression sur l'entreprise à l'échelle à la fois nationale, régionale et mondiale. Cette décision conduira plus concrètement au lancement de la campagne « Justice@Quebecor » et

1. Ci-après : Réseau UNI-Quebecor.

2. Sur le contenu et l'importance de cette rencontre, un membre de l'AFL-CIO soulignera : « Nous avons donc eu cette conférence mondiale des travailleurs de Quebecor. Il s'agissait de la première réunion du genre où les travailleurs de l'entreprise du monde entier se sont réunis au sein d'un réseau et ont décidé de lancer une campagne internationale de mobilisation. Et plusieurs choses ici méritent d'être soulignées. Premièrement, nous avons pu compter sur la participation de travailleurs en provenance de neuf différentes usines syndiquées de Quebecor aux États-Unis qui sont venus raconter à leurs homologues étrangers leurs histoires et témoigner des difficultés rencontrées dans la syndicalisation de leurs usines respectives. Nous avons aussi amené nos visiteurs internationaux dans des usines de Quebecor faisant l'objet de campagnes de syndicalisation dans le Mississippi et au Tennessee afin qu'ils puissent rencontrer les travailleurs. Nous nous sommes toutefois vu refuser l'accès aux installations de l'entreprise par les directions locales. Nos visiteurs ont néanmoins pu rendre visite aux travailleurs à leur domicile et constater par eux-mêmes ce que cela signifie d'essayer de bénéficier d'une représentation collective par la voie de la constitution d'un syndicat aux États-Unis. Les gens qui venaient d'un pays plus progressiste que le notre ont pu constater qu'il s'agit d'un acte de bravoure. Les représentants de la Suède, par exemple, ou même de la France et du Québec ont été extrêmement choqués. Finalement, cette rencontre nous a permis d'organiser une campagne de mobilisation non seulement pour aider les travailleurs américains à s'organiser mais aussi pour soutenir de pareils efforts en matière de syndicalisation déployés ailleurs dans le monde comme en Amérique latine » (Entrevue avec un syndicaliste américain, Washington, mai 2007, traduction de l'auteur). Pour sa part, un syndicaliste canadien insistera sur les connexions établies entre participants lors de cette rencontre et sur la cohésion de nature plus « organique » s'y étant développée : « Memphis a été l'endroit où nous sommes vraiment devenus un collectif. Nous avons été en mesure de rassembler des membres de la base en provenance de plusieurs syndicats locaux aux États-Unis et au Canada mais aussi d'Europe. Cela a été très important. (...) Nous avons vraiment créé une connexion entre nous de nature plus organique à partir de cette rencontre à Memphis » (entrevue avec un syndicaliste canadien, Ottawa, novembre 2006, traduction de l'auteur).

à la mise en place de différents pôles d'action dont certains peuvent être présentés plus en détails.

- Un premier pôle d'action a consisté à organiser différentes actions de solidarité dont une série de « journées mondiales de solidarité »¹ au cours desquelles les travailleurs de Quebecor de différents pays ont arboré des tee-shirts et des autocollants du nom de la campagne venant d'être lancée, ont signé des pétitions et distribué des tracts pour revendiquer leur droit à la syndicalisation, et, dans certains cas, ont organisé des rassemblements dans leurs milieux de travail respectifs pour exiger notamment que la direction de l'entreprise signe un accord de portée internationale reconnaissant les droits fondamentaux des travailleurs.

Pour la plupart symboliques, ces actions de solidarité ont aussi donné lieu à des manifestations concrètes de soutien à des travailleurs luttant pour la reconnaissance de leur droit à se syndiquer. Ce fut notamment le cas à l'usine de Quebecor à Recife, au Brésil, où une délégation internationale de représentants syndicaux en provenance notamment des Etats-Unis, du Canada, du Chili, de l'Argentine et de l'UNI est venue soutenir les demandes des travailleurs brésiliens. Cette délégation est d'ailleurs parvenue à rencontrer la direction locale de l'usine et a obtenu d'elle l'ouverture de nouveaux pourparlers concernant la reconnaissance du syndicat local ainsi que la réintégration des travailleurs licenciés en raison de leur implication syndicale².

- Un deuxième pôle d'action a consisté à transposer les revendications du Réseau UNI-Quebecor dans la sphère publique et politique. Outre l'investissement des assemblées d'actionnaires de l'entreprise par différentes délégations internationales de travailleurs, des organisations de la société civile, dont l'organisation de défense des droits des travailleurs « Jobs with Justice », ont organisé, au courant du mois d'août 2004, un rassemblement

1. Un syndicaliste français témoignait de l'importance de ces journées de solidarité qui « donne une image d'une organisation. Quand on est capable de faire quelque chose, le même jour partout dans le monde, c'est important pour les salariés des pays de voir qu'on peut agir partout en même temps » (entrevue avec un syndicaliste français, Paris, novembre 2006).

2. Ayant fait partie du contingent de représentants syndicaux dépêché au Brésil pour soutenir les travailleurs de l'usine de Quebecor à Recife, un membre de l'organisation des Teamsters en rapportera le témoignage suivant: « Il y a deux ans, un membre du personnel de l'UNI a reçu un appel d'un syndicat brésilien l'informant que le processus de syndicalisation de l'usine de Quebecor à Recife était extrêmement ardu et que des actions plus fermes tel un arrêt de travail devraient être mises en œuvre. Le syndicat craignait que les travailleurs qui participeraient à cette action ne fassent l'objet de représailles. Ils ont donc demandé que soient envoyés des délégués syndicaux étrangers afin qu'ils jouent le rôle d'observateurs. Nous avons donc, en moins de deux semaines, rassemblé un contingent international qui a par la suite été dépêché à Recife... C'est une histoire assez longue, mais pour faire court, disons que les travailleurs de Recife ont pu utiliser les moyens de pression qu'ils souhaitaient et les dirigeants de l'usine ont accepté de nous rencontrer. (...) Après négociation, la légitimité du syndicat a été reconnue » (Entrevue avec un syndicaliste américain, Washington, mai 2007, traduction de l'auteur). Interrogé sur l'impact de la venue de cette délégation, le président de la section locale de l'usine de Quebecor à Recife confirmera l'importance de cette action : « Cela a été très utile ! Des représentants syndicaux de l'UNI, du Canada, de l'Argentine, du Chili sont tous venus nous voir le 30 janvier dernier et ils nous ont aidés à faire pression sur la direction de l'usine pour faire reconnaître nos droits » (entrevue avec un syndicaliste brésilien, Buenos Aires, juin 2006, traduction de l'auteur).

devant le siège social de Quebecor à Montréal pour y dénoncer les problèmes d'accès à la syndicalisation. Au mois de novembre de la même année, c'est un collectif formé de plus d'une vingtaine d'éminents écrivains et auteurs qui est venu soutenir publiquement la campagne menée par les organisations syndicales et les travailleurs de Quebecor World (Brecher *et al.*, 2006). Le collectif, réuni sous la bannière *Writers' Call for Justice at Quebecor World*, a notamment envoyé une lettre à la direction de l'entreprise faisant état de ses nombreuses inquiétudes quant au respect des droits des travailleurs dans les usines responsables de l'impression de leur ouvrage. Preuve d'un certain agacement, la direction de Quebecor a émis le jour même un communiqué de presse affirmant appuyer « sans réserve » les commentaires publiés par ce groupe d'auteurs selon lesquels les employés de Quebecor World devraient être libres de prendre une décision relative à leur représentation syndicale dans un contexte dépourvu de toute intimidation. Elle a toutefois formulé d'importantes nuances et s'est défendue de certaines « allégations trompeuses » en affirmant ne jamais avoir enfreint ces principes en matière de relations de travail.

Au plan politique, le coup d'éclat de la campagne menée par les syndicats de l'imprimeur canadien est survenu lors des présidentielles américaines de 2004. Dans le courant de cette campagne électorale, les syndicats américains, l'AFL-CIO et l'organisation des Teamsters en tête, ont réussi à obtenir l'appui du sénateur démocrate Edward Kennedy et de John Kerry, candidat à la présidence des États-Unis. Ce dernier, dans une lettre officielle adressée à la direction de Quebecor World s'est déclaré préoccupé par les témoignages que lui ont livrés certains travailleurs de l'entreprise et a marqué son soutien aux salariés de l'entreprise tentant de former un syndicat ¹.

- Un troisième pôle d'action développé a consisté à faire pression sur certains des principaux clients de l'entreprise et à les sensibiliser aux revendications défendues. On ne peut d'ailleurs passer sous silence la contribution des syndicats européens du groupe qui ont joué un rôle central dans le développement de ce pôle en ciblant dans leurs pays respectifs des entreprises clientes de Quebecor possédant un accord-cadre international dans le but de le mobiliser à leur profit ². C'est ainsi que certains syndicats espagnols ont fait pression sur l'entreprise Telefónica, et que des organisations syndicales suédoises ont communiqué avec la direction du géant du

1. Un dirigeant de l'UNI précisera à propos du soutien prodigué par John Kerry : « A l'époque de la présidentielle américaine de 2004, le sénateur John Kerry a fait plusieurs interventions publiques pour soutenir les revendications des travailleurs de Quebecor. Il a joué cette carte à fond. Il avait besoin de votes dans le Sud. Mais même en dehors de ses intérêts électoralistes, je crois qu'il croyait à nos revendications » (entrevue avec un représentant de l'UNI, Nyon, avril 2006).

2. En effet, si ce type d'accord concerne en premier lieu les organisations syndicales et les entreprises multinationales qui en sont signataires, il faut savoir que certains de ces accords possèdent des clauses étendant de manière plus ou moins contraignante leur contenu normatif à leurs sous-traitants et fournisseurs.

meuble IKEA, afin que ces entreprises, en conformité avec les accords-cadres qu'elles ont ratifiés, encouragent la direction de Quebecor World à régulariser l'état de ses relations avec les représentants de ses travailleurs. Sur l'effectivité d'une telle démarche, le secrétaire général du syndicat suédois Grafiska nous livrait les commentaires suivants :

« J'ai parlé aux dirigeants d'IKEA et je leur ai dit que nous préparions un article pour l'un des plus grands journaux en Suède afin de dénoncer la situation d'une entreprise avec laquelle ils font des affaires. Nous leur avons précisé que nous savions qu'IKEA avait bonne réputation, qu'il existait au sein de cette entreprise un code de conduite et un accord-cadre international incluant des politiques à l'égard des sous-traitants. Mais j'ai précisé aux dirigeants d'IKEA que l'application de ces politiques était déficiente en raison de Quebecor. En réponse, ils m'ont demandé de retenir la publication de l'article une semaine ou deux. C'est ainsi que la direction d'IKEA est entrée en communication avec la direction de Quebecor qui a été très surprise. Vous savez, le contrat d'IKEA, c'est des millions et des millions de dollars » (entrevue avec un syndicaliste suédois, Brighton, novembre 2006, traduction de l'auteur).

- Les syndicats européens représentant les travailleurs de Quebecor World ont par ailleurs joué un rôle crucial dans le développement d'un quatrième pôle stratégique d'action qui consistent à mobiliser les structures institutionnelles européennes favorisant l'établissement d'un dialogue social au sein des entreprises dans le but de faire cheminer certaines revendications du réseau. Comme nous le rapportait un dirigeant de l'UNI, les représentants syndicaux siégeant au CEE de Quebecor World ont réussi à utiliser ce forum de consultation et d'échanges d'informations afin de soutenir les actions entreprises au niveau international, notamment en parvenant à inclure à l'ordre du jour de l'une des rencontres du CEE une discussion sur le thème des accords-cadres internationaux :

« L'autre point de pression que nous avons développé a mobilisé le comité d'entreprise européen. En effet, en raison de la taille de l'entreprise en Europe, Quebecor se doit d'avoir un tel comité. Il s'agit d'une obligation légale à laquelle les dirigeants de cette entreprise ne peuvent se soustraire. Les représentants des travailleurs sur ce comité ont d'ailleurs, à un certain moment, décidé de soutenir les actions du réseau et de manifester leur soutien à la ratification d'un accord-cadre international (...). Ces représentants ont donc inclus, à l'ordre du jour d'une des réunions de ce comité, une discussion sur le thème de ces accords. L'entreprise a d'abord refusé d'y participer avant de se raviser, de manière un peu forcée... » (entrevue avec un représentant de l'UNI, Genève, mars 2006, traduction de l'auteur).

- Les représentants syndicaux nord-américains impliqués dans cette campagne ont finalement développé un cinquième pôle d'action en investissant

le champ juridique et en procédant au dépôt de différentes plaintes devant diverses autorités compétentes aux Etats-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 n'a été ménagée afin de dénoncer les pratiques de l'entreprise jugées antisyndicales et discriminatoires ¹.

2.2. La campagne « Justice@Quebecor » : 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. Evidemment, les réalisations pratiques n'ont pas toujours été probantes, parfois plus médiatiques et symboliques que puissantes, mais cette tentative de construction d'un contre-pouvoir syndical au plan supranational 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.

Au niveau national et régional, les actions mises en place ont joué un rôle de première importance dans la syndicalisation de certaines usines de l'entreprise en Amérique du Sud, comme ce fut notamment le cas à Recife au Brésil mais également à Santiago au Chili ainsi que plus récemment à Lima au Pérou (UNI, 2006). Par ailleurs, les pressions exercées par les représentants syndicaux américains de l'entreprise ont conduit à la ratification, le 5 mai 2005, d'un accord de neutralité ² entre la direction de Quebecor World et la *Graphic Communications Conference* des Teamsters (GCC/IBT) prévoyant une nouvelle procédure de syndicalisation plus avantageuse d'un point de vue syndical que celle prescrite dans le cadre réglementaire américain.

Au plan global, le plus important fait d'armes du réseau demeure, du moins au plan symbolique, celui d'avoir réussi à conclure un accord-cadre

1. En rétrospective, une représentante syndicale américaine ayant été impliquée dans l'échafaudage de ces recours juridiques résumera le déploiement et les impacts de cette stratégie de la manière suivante : « Nous avons déposé des accusations auprès de différents organismes et tribunaux du travail. (...) Les plaintes déposées auprès des organismes chargés de l'application des règlements en matière de santé et sécurité ont eu plus d'impact en vertu de la gravité des violations constatées dans certaines usines de l'entreprise. Pour chaque plainte déposée nous avons publié simultanément un communiqué de presse. Nous voulons que l'entreprise cesse toute discrimination contre les femmes et les minorités visibles et que les usines de cette entreprise deviennent plus sûres. En même temps, nous souhaitons également mettre en lumière les problèmes en matière de santé et sécurité que connaissent les usines non syndiquées de l'entreprise » (entrevue avec une syndicaliste américaine, Washington, mai 2007, traduction de l'auteur).

2. 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 par 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 vingt et un 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.

international. 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 la « Déclaration commune sur le respect et la promotion des normes internationales du travail ». Cet accord de portée internationale, ratifié le 4 mai 2007 à Barcelone en marge d'une réunion du CEE, témoignera 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.

Au-delà du contenu de cet accord et de l'ouverture d'un espace de négociation au plan international qu'il a impliquée, celui-ci aura permis plus fondamentalement de consolider les rapports entre syndicalistes de différents pays autour d'un objectif commun. Les propos tenus par une dirigeante de l'AFL-CIO situeront d'ailleurs le mérite premier de cet accord dans le fait d'avoir fourni un point de jonction dans les revendications défendues par les différents représentants syndicaux de Quebecor World à travers le monde :

« Je dirais que les syndicats ont parfois des buts et des objectifs différents (...). Ce qui a tenu tout le monde ensemble c'est l'objectif de ratifier un accord-cadre international. En ce sens, cet accord a été un très bon outil pour assurer la cohésion du réseau. Il a permis de définir les termes et objectifs de notre campagne. Ce n'était pas exclusivement une campagne pour aider les travailleurs aux Etats-Unis à se syndiquer, ni pour sauver une usine de la fermeture au Royaume-Uni. Ce n'était pas non plus une campagne exclusive pour aider des travailleurs brésiliens à se syndiquer. Il s'agissait avant tout d'une campagne pour forcer l'entreprise à conclure un accord de portée internationale sur les droits sociaux et syndicaux et ainsi l'obliger à reconnaître le droit d'association partout où elle déploie des activités. Cet objectif était d'ailleurs partagé par tous et fournissait les bases d'un agenda commun » (entrevue avec une syndicaliste américaine, Washington, mai 2007, traduction de l'auteur).

En complément, le président du Réseau UNI-Quebecor précisera toutefois que si cet accord a certes permis le développement d'un objectif commun entre syndicalistes de différents horizons institutionnels, il ne doit pas pour autant être perçu comme une finalité absolue : « *Although global labor agreements are a key priority objective, they are not everything* » (entrevue avec un syndicaliste canadien, Ottawa, novembre 2006). En ce sens, cet objectif semble en partie avoir été utilisé de manière instrumentale par les membres du réseau afin de créer une base revendicative commune nécessaire à la construction d'un contre-pouvoir syndical transnational et à

la reconnaissance d'un statut au collectif que forment les salariés de cette entreprise multinationale :

« La ratification d'un accord-cadre ce n'est pas une fin en soi, c'est un moyen et c'est aussi un objectif car si un jour on peut avoir un accord cela nous offrira un espace de dialogue supplémentaire aux différents niveaux qui existent déjà dans les pays et au niveau international, ce n'est pas une fin en soi c'est un outil au service des intérêts des salariés, on peut faire valoir les intérêts des salariés des différents pays du monde dans une structure mondiale puisqu'on est supposé être les représentants des travailleurs. C'est un espace où on peut aussi défendre les intérêts des salariés là où ils sont et cela n'empêche pas les autres espaces parce qu'il y a cohabitation possible... On ne règlera pas en haut, s'il n'y en a pas de clause en bas... Travailler à cela, c'est aussi aider à ce que les syndicats, les salariés se rapprochent les uns des autres et se battent ensemble pour un objectif qui est l'accord mondial mais pas l'accord mondial pour l'accord mondial. C'est un outil supplémentaire dont on a besoin face à des entreprises qui sont mondiales comme les multinationales » (entrevue avec un syndicaliste français, Buenos Aires, juin 2006).

Outre la ratification de différentes ententes de principes bipartites, l'apport principal du Réseau UNI-Quebecor demeure donc, aux dires des représentants interviewés, celui d'avoir créé un lieu concret et opérationnel de solidarité syndicale internationale. Une publication de l'UNI dressant le bilan de cette expérience concluait à cet effet : « Nous avons créé, au sein de nos syndicats et chez nos membres, une identité pour notre réseau mondial (...). Nous avons effacé les distances qui nous séparaient, nous avons surmonté les différences linguistiques et culturelles qui nous divisaient, nous avons surmonté les peurs qui nous empêchaient de progresser et, unis, nous avons créé cette nouvelle vision de la solidarité mondiale en action » (UNI, 2006).

3. De l'interdépendance des territoires de l'action syndicale

Le Réseau UNI-Quebecor s'avère avant tout un agencement disparate d'organisations syndicales se positionnant sur des territoires divers. Dans le cadre des nombreuses rencontres organisées par ce collectif, des présidents de sections locales sud-américaines ont côtoyé des conseillers nationaux de centrales syndicales européennes et nord-américaines qui, à leur tour, ont interagi auprès de représentants d'une FSI. Les interactions entre ces acteurs donnent lieu à un jeu multi-niveaux où ces derniers doivent apprendre à conjuguer avec les spécificités et les différentes façons de faire propres aux territoires qu'ils occupent. L'une des problématiques centrales pour ces alliances syndicales devient donc celle de l'articulation de ces territoires

dans le cadre d'une dynamique transnationale d'actions et d'interactions entre acteurs et de la formulation de stratégies d'action communes.

Dans cette optique, l'analyse spatiale du Réseau UNI-Quebecor permet, en premier lieu, de présenter le cas étudié en faisant ressortir la diversité des acteurs et des territoires mobilisée au sein de ce réseau ainsi que la dynamique transnationale émergeant des interactions entre ces derniers (tableau 1). Une telle présentation n'épuise évidemment pas toutes les actions mises sur pied ni l'ensemble des résultats pouvant y être associés, et si de plus elle reste volontairement muette sur l'identité spécifique de certains acteurs impliqués aux plans local et national, elle permet néanmoins de montrer en quoi le Réseau UNI-Quebecor peut être considéré comme une construction multi-niveaux reflétant la diversification des lieux de la régulation sociale. Cette manière segmentée de présenter la diversité des acteurs impliqués doit toutefois être complétée, en deuxième lieu, par une analyse plus interactive entre niveaux de régulation qui montrent en quoi les alliances syndicales internationales permettent également une articulation des différents territoires de l'action syndicale ¹.

A cet effet, l'expérience du collectif étudié vient démontrer, dans un premier temps, qu'en dépit de sa nature transnationale ce type d'alliance ne peut se dissocier complètement des espaces locaux et nationaux d'où proviennent ses membres. Sa réalité indique de surcroît l'importance de ces constructions locales et nationales en soulignant la relation à double sens qu'elles entretiennent avec la sphère supranationale.

Les acteurs qui interagissent au sein de ces alliances conservent avec eux la culture, les devoirs et les exigences qui leur sont propres. Leurs préoccupations sont avant tout tournées vers leurs membres et leurs façons de concevoir les stratégies d'action sont bien souvent dictées par le territoire dans lequel ils interviennent. A travers leur participation à une alliance internationale, certains acteurs syndicaux cherchent toutefois à délocaliser leurs luttes locales dans des sites extranationaux initiant ainsi un premier mouvement du local vers le supranational. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, un tel mouvement a pu être observé à diverses occasions. Ce fut notamment le cas lorsque des syndicats américains ont cherché à recevoir un appui international dans leur lutte pour syndiquer certains établissements de Quebecor dans le Sud des Etats-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 en matière de conditions de travail et de reconnaissance des droits syndicaux soient reconnues.

1. Sur le plan schématique, cette analyse vient faire éclater l'herméticité des lignes séparatrices horizontales entre niveaux de régulation du tableau 1 au profit d'interactions plus complexes témoignant d'un certain enchevêtrement entre ces niveaux.

Tableau 1. Le « Réseau UNI@Quebecor World » : une construction multi-niveaux

Niveau de régulation	Identité des acteurs	Responsabilités et actions des acteurs	Résultats pouvant être associés aux actions
Global	Union Network International (UNI)	Organisation d'une conférence mondiale de solidarité et mise en place d'un processus de négociation d'un accord-cadre international	Ratification d'un accord-cadre international et gain de légitimité pour l'UNI en tant qu'acteur global
	Amériques	Support aux syndicats affiliés dans le développement de différentes campagnes de syndicalisation	Développement d'une expertise en matière de support aux campagnes de syndicalisation
Régional	UNI - Americas		
	Europe	Support aux syndicats affiliés dans les tentatives de mettre en place un comité d'entreprise européen	Ratification d'un accord instituant le comité d'entreprise européen du groupe « Quebecor World Europe »
National	Dirigeants de différents syndicats nationaux	Développement de campagnes de syndicalisation d'usines, prise de contacts avec les clients de Quebecor, lobbying politique, etc.	Conclusion d'une « entente de neutralité » avec l'organisation des Teamsters aux États-Unis
Local	Travailleurs, militants et membres de comités exécutifs de syndicats locaux	Actions symboliques (« Journées mondiales de solidarité »), arrêts de travail, investissement des assemblées d'actionnaires, etc.	Syndicalisation de différentes usines de l'entreprise aux États-Unis et en Amérique latine
Dynamique transnationale	« Réseau UNI@Quebecor World »	Formulation et coordination de stratégies impliquant la mobilisation d'acteurs de différents niveaux dans le cadre de la campagne « Justice@Quebecor »	Développement d'une nouvelle territorialité multi-sites et d'une nouvelle dynamique transnationale d'action syndicale

Le cas du Réseau UNI-Quebecor démontre toutefois que la dynamique propre aux alliances syndicales intègre également le mouvement inverse, soit celui allant du supranational vers le local. Dans le cas étudié, les objectifs mis en place au niveau supranational, dont celui de ratifier un accord-cadre international, ont donné lieu à des 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 divers clients de l'entreprise dans différents contextes nationaux fournissent ici des exemples illustrant la manière dont les acteurs locaux et nationaux de ce réseau se sont appropriés ces objectifs. Ce double mouvement entre le local et le supranational démontre en outre que les engagements locaux et nationaux des militants s'avèrent cruciaux et structurants pour l'action des alliances syndicales internationales. Ces acteurs constituent en fait des maillons essentiels assurant la fonctionnalité et l'effectivité de ces alliances.

Dans un deuxième temps, si les alliances syndicales internationales ne peuvent se dissocier complètement des espaces locaux et nationaux, il ne faut pas non plus tomber dans l'excès inverse et percevoir leur champ d'action comme une simple conjonction ou extension de ces territoires. Le cas étudié démontre bien que l'espace global instille des dynamiques syndicales qui lui sont propres. Cet espace se présente en fait comme un nouveau territoire où on ne gère pas les problèmes de la même façon, où les légitimités de chacun demeurent à construire, où les problèmes infranationaux sont relativisés et où les interactions entre acteurs s'établissent sur de nouvelles bases. Les acteurs qui s'y trouvent développent de nouvelles relations, occupent de nouveaux rôles, sont confrontés à de nouveaux défis qui les sortent de leur cadre traditionnel de référence. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, plusieurs intervenants ont d'ailleurs tenu à préciser la nouveauté du contexte dans lequel ils étaient appelés à interagir en précisant toutefois que leur intégration au réseau s'était effectuée sans heurt et avait rapidement donné lieu au développement de rapports de coopération entre participants :

« Parmi les organisations qui adhèrent au Réseau UNI-Quebecor, il y a forcément des divergences d'appréciations, des différences culturelles, d'attitudes syndicales, de conceptions, qui sont normales. Le mérite de ce genre d'alliance c'est qu'il y a à la fois un échange qui est franc, loyal et que tout le monde recherche l'efficacité. C'est une question très importante c'est comme cela que l'on travaille. Je crois que chacun a pu à travers les années s'apprécier » (entrevue avec un syndicaliste français, Paris, novembre 2006).

Evidemment, l'intégration dans le territoire supranational peut être insécurisante mais elle ouvre néanmoins de nouvelles possibilités qui peuvent permettre aux acteurs de trouver des solutions à des problèmes vécus à domicile. Les acteurs syndicaux disposent d'ailleurs à ce niveau « d'un espace de liberté privilégié, favorable à l'invention de règles d'action collective qui, en retour, pourrait agir sur le territoire national » (Descolanges, Saincy, 2006:12).

Finalement, le cas étudié démontre que l'entrelacement des niveaux de régulation instille des dynamiques syndicales transnationales particulières et créent des opportunités importantes pour les acteurs. Construite de façon dynamique, l'interdépendance croissante entre les niveaux territoriaux peut permettre aux acteurs de développer d'importantes synergies en juxtaposant leurs compétences et leurs ressources institutionnelles et humaines respectives. A cet effet, les acteurs d'un territoire particulier peuvent considérer les acteurs intervenant sur d'autres territoires comme autant d'opportunités de renforcer leurs revendications, instillant ainsi une dynamique interactive où se mêlent logiques *top down* et *bottom up* (Kitschelt, 1986).

Les faits associés à la construction du Réseau UNI-Quebecor font d'ailleurs écho à cette logique combinatoire. En effet, si l'initiative de départ concernant la formation du Réseau UNI-Quebecor a été donnée par les dirigeants de l'UNI et de certaines grandes organisations syndicales en provenance de pays industrialisés, le parachèvement et l'efficacité de cette entité sociale s'est construite autour de l'apport de certaines organisations locales et de travailleurs militants qui ont appuyé les initiatives mises sur pied et se sont assurés d'y donner un sens pratique. Le développement de ce réseau ne tient donc ni d'une logique exclusive de construction *top down*, ni d'une initiative *bottom up*, mais plutôt d'un processus revêtant à la fois un aspect multilatéral et évolutif. Cette double logique souligne d'ailleurs au final le caractère « interactionniste » et les avantages liés au jeu multi-niveaux inhérent aux alliances internationales au sein desquelles les acteurs peuvent délocaliser, vers le haut ou vers les bas, certaines de leurs luttes et revendications afin de dépasser les limites propres au territoire spécifique qu'ils occupent.

Conclusion

L'expérience plutôt concluante du Réseau UNI-Quebecor ne doit évidemment pas nous faire perdre de vue que les alliances internationales ne représentent pas, face aux multinationales, une panacée pour l'action syndicale. De nombreux obstacles se posent à la coopération syndicale au plan international et compliquent de manière importante la mise en place de telles alliances. Au-delà des contraintes d'ordres logistique et juridique

se posant à l'organisation d'actions de solidarités et de rencontres internationales, l'adhésion à une alliance implique l'entretien d'une image d'entité sociale unifiée obligeant ses membres à arrimer leurs pratiques et à assurer la cohérence et la complémentarité de leurs revendications. Les différences culturelles et idéologiques entre syndicats peuvent d'ailleurs compliquer leurs tâches en induisant des façons de faire divergentes qui ne s'avèrent pas toujours aisées à conjuguer dans le cadre de stratégies d'actions communes. Une intervenante de l'UNI relevait justement l'importance d'une telle contrainte ¹ :

« Eh bien, les cultures sont le principal problème. Ce qui est acceptable pour certains syndicats peut être totalement inacceptable pour d'autres. A titre exemple, les collègues américains ont déployé beaucoup d'efforts pour demander à leurs homologues européens de faire du piquetage devant certains magasins d'IKEA. Cette stratégie n'est pas très populaire pour la plupart des syndicats européens. Cette situation a causé certaines tensions du fait que les américains ont interprété la non-participation à cette stratégie comme un manque de soutien à leur égard. Et il existe aussi d'autres problèmes... Par exemple, pour les collègues français, la fermeture d'une usine est un problème grave. Ils ont d'ailleurs l'habitude de se battre pour sauvegarder des emplois tandis que dans les pays scandinaves, la fermeture d'une usine n'est pas un problème aussi important si l'argumentaire de l'entreprise est jugé raisonnable. Ces différences sont donc très importantes et il est fondamental de comprendre quelles sont les actions qui peuvent être développées au niveau mondial, et celles qui ne le peuvent pas » (entrevue avec une directrice de l'UNI, Nyon, avril 2006, traduction de l'auteur).

Le cas du Réseau UNI-Quebecor démontre toutefois que ces obstacles n'intègrent aucun déterminisme et que les solidarités qui se construisent à l'heure actuelle peuvent inspirer de nouvelles voies d'action prometteuses pour le mouvement syndical. Les témoignages des syndicalistes ayant pris part à cette expérience sont d'ailleurs assez univoques : les solidarités internationales sont devenues essentielles au renouveau syndical dans un monde qui se caractérise désormais par une interdépendance accrue des

1. L'ouverture des organisations syndicales à de nouvelles façons de faire et le développement d'une compréhension mutuelle deviennent dès lors le point de départ souhaité et nécessaire à toute forme de collaboration intersyndicale : « Nous devons premièrement nous entendre les uns les autres, ce qui est plus facilement dit que fait. Nous avons plusieurs points communs mais aussi plusieurs différences sur le plan de nos cultures nationales, de nos expériences. Il faut donc construire une compréhension mutuelle et c'est seulement de cette dernière que peut émaner un respect pour nos différentes façons de faire. Mais je crois sincèrement que nous avons atteint ce niveau de compréhension mutuelle dans le cas de Quebecor » (entrevue avec un syndicaliste américain, Washington, mai 2007).

économies nationales et du sort des travailleurs¹. En ce sens, le cas étudié démontre que si l'acteur syndical est aujourd'hui confronté à des défis de taille, le contexte actuel se caractérise aussi par d'importantes opportunités qui, à terme, pourraient lui permettre de renforcer sa capacité de régulation, notamment en ce qui a trait aux entreprises multinationales. Si les stratégies de ces dernières conceptualisent les territoires comme des ressources stratégiques et font de leur mise en concurrence un aspect central de leur stratégie de développement, rien n'empêche l'acteur syndical d'apprendre lui-aussi à jouer avec ces territoires et d'en dégager les complémentarités possibles. La forme organisationnelle de réseau qui caractérise les alliances syndicales internationales s'avère d'ailleurs particulièrement propice à ce jeu multi-niveaux. Elle fournit en effet la balance nécessaire entre, d'une part, la protection de l'autonomie et de la flexibilité des acteurs dans la conduite de leur propre agenda et, d'autre part, la création d'un espace de mises en commun où certaines synergies entre territoires peuvent être exploitées.

Au final, deux implications théoriques ressortent de notre analyse. La première suggère qu'il est insuffisant de prendre pour point de départ dans l'étude des alliances syndicales les cadres locaux, nationaux et supranationaux en les considérant comme des entités distinctes. La plupart des alliances syndicales agencent des éléments de chacun de ces territoires en faisant ressortir leurs complémentarités potentielles. En ce sens, ces alliances constituent les fondements d'un nouveau type de territorialité multi-site qui invite à repenser les hiérarchies spatiales conventionnelles, soit la séquence local/national/supranational. Finalement, l'analyse produite renforce les conclusions de certaines études qui suggèrent que la mondialisation est porteuse d'agencements nouveaux entre territoires déstabilisant conséquemment les arrangements institutionnels construits autour du seul cadre national. La mondialisation nous ferait ainsi passer « d'une dynamique centripète, celle qui caractérisait l'Etat-nation, à une dynamique centrifuge de multiplication d'assemblages (territoriaux) spécialisés » (Sassen, 2007:206). L'analyse des réagencements territoriaux qui en découle se pose ainsi comme un objet d'étude fondamental tant pour l'action syndicale que pour le domaine plus large des relations professionnelles et des sciences sociales.

1. Conscients toutefois que cette solidarité internationale a parfois bien du mal à dépasser le niveau discursif, plusieurs représentants syndicaux interrogés souligneront que le Réseau UNI-Québec a permis l'émergence d'une réelle pratique de cette solidarité : « Le fait d'avoir pu envoyer une délégation internationale soutenir les efforts de syndicalisation des travailleurs à l'usine de Lima en moins de 48 heures démontre l'aspect pratique de notre solidarité. (...) C'est ce que le syndicalisme international et un réseau comme le nôtre se doivent de faire. Pas simplement se contenter de représenter les travailleurs à l'OMC, pas seulement faire de la recherche et publier des communiqués de presse... Notre concept est celui de la "solidarité internationale pratique" (...). Il y a cinq ans, un délégué syndical d'établissement n'aurait pas pensé au levier que peut représenter l'international. Aujourd'hui, certains ont cette conscience » (entrevue avec un syndicaliste canadien, Ottawa, novembre 2006).

Références bibliographiques

- Anner M. (2007), « The Paradox of Labour Transnationalism: Trade Union Campaigns for Labour Standards in International Institutions », in Phelan C. (dir.), *The Future of Organised Labour: Global Perspectives*, Oxford, Peter Lang, p. 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, n° 4, p. 464-485.
- Beck U. (2003), *Pouvoir et contre-pouvoir à l'heure de la mondialisation*, Paris, Editions Flammarion.
- Béthoux E. (2008), « Le dialogue social transnational dans l'entreprise : dynamiques européennes », in Jobert A. (dir.), *Les nouveaux cadres du dialogue social, Europe et territoires*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, p. 189-246.
- Bieler A., Lindberg I., Devan P. (2008), *Labour and the Challenges of Globalization. What Prospect for Transnational Solidarity?*, London, Pluto Press.
- Bourque R. (2008), « La recomposition du mouvement syndical international », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, p. 35-51.
- Braithwaite J., Drahos P. (2000), *Global Business Regulation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Brecher J., Cosello T., Brendan S. (2006), « International Labor Solidarity: The New Frontier », *New Labor Forum*, vol. 15, n° 1, p. 9-18.
- Bronfenbrenner K. (2007), *Global Union: Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*, Ithaca, Cornell University Press.
- Buckley C. (2007), « Britain's New Super-Union Seeks to Team Up with US Counterpart », *The Times*, 6 April.
- Chaison G. (1996), *Union Mergers in Hard Times*, Ithaca, Cornell University Press.
- Collombat T. (2005), « Le mouvement syndical international dans les Amériques : état des lieux et enjeux », *Labour, Capital and Society/Travail, capital et société*, vol. 38, n° 1, p. 67-93.
- Croucher R., Cotton E. (2009), *Global Unions Global Business. Global Union Federations and International Business*, London, Middlesex University Press.
- Descolonges M., Saincy B. (2006), *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Paris, La Découverte, Coll. « Entreprise & Société ».
- Eurofound (2008), *European Works Councils in Practice: Key Research Findings*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Fitzgerald I., Stirling J. (2004), *European Works Councils: Pessimism of the Intellect, Optimism of the Will?*, London, Routledge.
- Fouquet A., Rehfeldt U., Le Roux S. (2000), *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Paris, Les Editions de l'Atelier/Les Editions Ouvrières.
- Gordon M. E., Turner L. (2000), *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Ithaca, Cornell University Press.
- Haiven L., Levesque C., Roby N. (2006), « Pistes de renouveau syndical : défis et enjeux », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 61, n° 4, p. 567-577.

- Hodkinson S. (2005), « Is There a New Trade Union Internationalism? The International Confederation of Free Trade Union's Response to Globalization, 1996-2002 », *Labour, Capital and Society*, vol. 38, n° 1, p. 36-64.
- Hooghe L., Marks G. (2001), « Types of Multi-Level Governance », *European Integration online Papers (EIoP)*, vol. 5, n° 11, p. 1-24.
- Howard A. (2007), « The Future of Global Unions: Is Solidarity Still Forever? », *Dissent Magazine*, Autumn, p. 1-11.
- Jobert A. (2008), *Les nouveaux cadres du dialogue social. Europe et territoires*. Bruxelles, PIE-Peter Lang.
- Kahmann M. (2008), « La fusion comme moyen de renouveau syndical ? L'exemple de Ver.di », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 111, p. 3-15.
- Kay T. (2005), « Labor Transnationalism and Global Governance: The Impact of NAFTA on Transnational Labor », *American Journal of Sociology*, vol. 111, n° 3, p. 715-756.
- Keck M.E., Sikkink K. (1998), *Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca, Cornell University Press.
- Kitschelt H. (1986), « Political Opportunity Structures and Political Protest: Anti-Nuclear Movements in Four Democracies », *British Journal of Political Science*, vol. 16, p. 57-85.
- Lévesque C., Murray G. (2009), « Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: from Defensive Isolation to Proactive Solidarity », *Labor Studies Journal*, (à paraître).
- 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.
- Leibfried S., Pierson P. (1998), *Politiques sociales européennes. Entre intégration et fragmentation*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques politiques ».
- 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, Organisation internationale du travail, Institut international d'études sociales.
- Peters G.B., Pierre J. (2001), « Developments in Intergovernmental Relations: Towards Multi-level Governance », *Policy & Politics*, vol. 29, n° 2, p. 131-135.
- Riisgaard L. (2005), « International Framework Agreements: A New Model for Securing Workers Rights? », *Industrial relations*, vol. 44, n° 4, p. 707-737.
- Sassen S. (2007), « L'émergence d'une multiplication d'assemblages de territoire, d'autorité et de droits », in Wieviorka M. (dir.), *Les sciences sociales en mutation*, Paris, Editions Sciences Humaines, p. 205-221.
- Sassen S. (2008), *Territory, Authority, Rights. From Medieval to Global Assemblages*, Princeton, Princeton University Press.
- Slaughter A.-M. (2005), *A New World Order*, Princeton, Princeton University Press.
- Tarrow S. (2005), *The New Transnational Activism*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Tate A. (2006), « Campagne Justice@Quebecor : Leçons pour les syndicats canadiens », *Just Labour*, vol. 8, p. 40-49.
- Traub-Merz R., Eckl J. (2007), *International Trade Union Movement : Mergers and Contradictions*, Friedrich Ebert Foundation International Trade Union Co-Operation, Briefing Paper, no 1.
- Trubek D.M., Mosher J, Rothstein J.S. (2000), « Transnationalism in the Regulation of Labor Relations: International Regimes and Transnational Advocacy Networks », *Law & Social Inquiry*, vol. 25, n° 4, p. 1187-1211.
- UNI (Union Network International) (2006), *Le réseau UNI Network@Quebecor World et la campagne Justice@Quebecor : Construire une force stratégique*, Nyon, Union Network International, secteur graphique.
- Van Apeldoorn B. (2004), « Theorizing the Transnational: a Historical Materialist Approach », *Journal of International Relations and Development*, vol. 7, n° 2, p. 142-176.