

**Présentation dans le cadre du  
Colloque international sur le renouveau syndical,  
Organisé par le CRIMT,  
HEC Montréal  
19 novembre 2004**

**Les alliances syndicales internationales :  
une piste pour le renouveau syndical ?**

**Christian Lévesque  
HEC Montréal**

**Introduction**

Dans un ouvrage important publié cette année<sup>1</sup>, Frege et Kelly identifient cinq stratégies de renouveau syndical: l'organisation ou le recrutement syndical, le partenariat patronal-syndical, l'action politique, la réforme des structures syndicales, la création de coalition et la solidarité internationale.

Ces stratégies ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent être menées simultanément par un syndicat. Néanmoins, les stratégies de renouveau prennent des formes différentes selon les pays et sont enchâssées dans chacun des contextes nationaux. Par exemple, aux États-Unis, on observe beaucoup d'innovations en matière d'organisation syndicale, ce qui n'est pas nécessairement le cas en Italie ou en Allemagne. Il y a en revanche une constante : dans tous les pays étudiés (Italie, Espagne, Allemagne, Grande-Bretagne, États-Unis), les expériences de coopération internationale sont peu répandues, malgré l'essor des réseaux planétaires de production. Kate Bronfenbrenner a fait le même constat hier pour les États-Unis et a insisté sur l'importance de développer des alliances syndicales au plan international.

Aujourd'hui, je m'intéresserai essentiellement à cette question de la coopération syndicale internationale. Partant d'une analyse des obstacles à cette coopération et des conditions qui en favorisent l'essor, je tenterai de fournir des éléments de réponse à la question suivante : les alliances syndicales internationales peuvent-elles représenter une piste de renouveau syndical ?

---

<sup>1</sup> Frege, Carola et John Kelly. 2004. *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Londres : Oxford.

Je partirai d'un constat : la coopération entre les travailleurs<sup>2</sup> ne va pas de soi. La question de la solidarité et de la mise en commun des intérêts des travailleurs est aussi vieille que le syndicalisme. L'unité entre les travailleurs n'a jamais été donnée et les solidarités ne sont pas fixées *a priori*. Il y a et il y aura toujours des clivages entre différentes catégories: entre les hommes et les femmes, entre les jeunes et les plus âgés, entre les employés plus qualifiés et moins qualifiés, entre ceux qui ont un poste précaire et ceux qui ont emploi régulier. Pour le dire autrement, la coopération entre les travailleurs est sans doute le problème le plus important auquel est confronté le mouvement syndical.

Selon plusieurs analystes, la globalisation exacerbe les différences entre les travailleurs au plan local, national et international car la course pour la compétitivité touche tous les milieux de travail. L'argument que j'aimerais développer est que la conjoncture actuelle crée des obstacles importants au développement d'alliances internationales, mais du même coup, elle ouvre de nouveaux espaces de coopération, comme jamais auparavant.

Il existe une multitude de facteurs qui peuvent favoriser ou limiter le développement des alliances syndicales internationales.<sup>3</sup> Compte tenu du temps à ma disposition, je vais insister sur trois facteurs: les stratégies des firmes multinationales, la situation difficile dans laquelle se trouvent les syndicats et les instances de régulation internationale.

### **Les stratégies des firmes multinationales**

Il est généralement admis que la croissance phénoménale des firmes multinationales entraîne un déséquilibre grandissant entre les employeurs, de plus en plus internationaux, et les syndicats demeurés locaux. Par le développement de réseaux intégrés de production, ces firmes peuvent transférer la production d'une unité à l'autre, d'un pays à l'autre, voire d'une région à l'autre, renforçant ainsi leur pouvoir de négociation face aux syndicats locaux. Elles utilisent différentes pratiques, comme les comparaisons coercitives et les menaces de re-localisation, pour obtenir des concessions salariales ou conventionnelles.

Le mouvement de l'emploi vers l'Europe de l'est, le Mexique, l'Amérique du Sud, la Chine et l'Inde accélère ce processus et exerce une forte pression à la baisse sur les salaires tant dans les pays du Sud que du Nord. Ainsi, des syndicats insérés dans des contextes nationaux très différents avec des régimes institutionnels particuliers et des niveaux de développement économique très

---

<sup>2</sup> Le genre masculin désigne à la fois les hommes et les femmes. Il est utilisé uniquement pour alléger la lecture du texte.

<sup>3</sup> Voir notamment à ce sujet : Gordon, Michael E. et Lowell Turner. 2000. *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Ithaca : ILR Press.

contrastés, sont en compétition les uns avec les autres pour obtenir des investissements leur assurant, du moins à court terme, des emplois.

Dans un tel contexte, les travailleurs et les syndicats sont souvent interpellés pour s'engager dans des alliances compétitives avec les membres de la direction. Le discours des directions est connu : « nous sommes dans le même bateau, il faut ramer ensemble pour faire face à la concurrence et impressionner la haute direction pour obtenir de nouveaux investissements ».

Ces pressions sont réelles et la création de partenariat est présentée comme une condition inéluctable pour la sauvegarde des emplois. Ces partenariats poussent les travailleurs à définir leurs intérêts en continuité avec ceux de la direction et le syndicat à subordonner ses actions aux intérêts de la direction de l'établissement. Dans bien des cas, cela se traduit par l'isolement du syndicat. Les études que nous menons au Canada et au Mexique montrent que de nombreux syndicats sont captifs de cette spirale d'isolement<sup>4</sup>.

Cela dit, les stratégies des multinationales ne sont pas sans failles. Les nouveaux réseaux de production sont très vulnérables: un arrêt de travail dans un site peut avoir des répercussions dans plusieurs autres sites de production. Bref, une action locale peut avoir des conséquences au plan global.

De plus, cette interdépendance entre les unités de production accentue la dépendance mutuelle entre les travailleurs et les syndicats de ces différents sites de production. Ils sont, entre autres, souvent confrontés aux mêmes types de problèmes, comme l'impartition, la flexibilisation des tâches, etc. Cette dépendance mutuelle impulse une volonté chez les représentants syndicaux de mettre en commun leurs expériences et savoir faire. L'expérience de l'IRNAA<sup>5</sup> illustre assez bien le potentiel des alliances internationales lorsque les syndicats sont dans une situation d'interdépendance. Elle a permis à des syndicats locaux au Canada, au Mexique et aux États-Unis, d'une même firme multinationale et fabricant le même modèle, de procéder à des échanges sur leurs conditions de travail et le contenu de leur convention collective. Ces initiatives, en plus de renforcer le pouvoir de négociation des syndicats mexicains, les ont amené à joindre les rangs de la FIOM et ainsi poursuivre leurs activités de coopération internationale.

---

<sup>4</sup> Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2003. « Union Bargaining Power in the Global Economy : A Comparative Study of Workplace Change and Local Unions in Canada and Mexico », 13th World Congress of the International Industrial Relations Association, Plenary Session Track 1: Enterprise Reorganization : Negotiated, Consultative or Unilateral ?, Berlin, 9 sept., [www.fu-berlin.de/iira2003/](http://www.fu-berlin.de/iira2003/)

<sup>5</sup> Pour plus de détails sur l'« International Research Network of Autowork in the Americas » (IRNAA), consulter le site [www.irnetwork.wayne.edu](http://www.irnetwork.wayne.edu)

La fragilité des expériences de partenariat patronal-syndical représente un autre facteur susceptible de favoriser le développement des alliances syndicales internationales. En effet, les appels au partenariat patronal-syndical sont loin de rapporter les bénéfices escomptés. Une étude réalisée récemment<sup>6</sup> auprès de firmes multinationales localisées au Québec met en évidence l'instabilité et la fragilité de ces partenariats. Les pressions auprès des gestionnaires locaux pour accroître la rentabilité des opérations à court terme sont tellement fortes, que les directions en viennent à mettre de côté ces expériences.

Au Mexique, on observe le même phénomène. Plusieurs syndicats mexicains se sont engagés dans des alliances compétitives avec les directions d'entreprise, notamment pour assurer une croissance de l'emploi dans un pays où les pressions pour créer des emplois dans l'économie formelle sont réelles et excessivement fortes<sup>7</sup>. Au cours des dernières années, les pertes d'emploi se sont multipliées dans plusieurs secteurs et les syndicats, qui s'étaient engagés dans ces expériences, n'y ont pas échappé.

Bref, les expériences de partenariat n'ont pas livré la marchandise. Il devient donc de plus en plus difficile pour les directions de vendre ces alliances compétitives, ce qui ouvre des possibilités de créer des alliances syndicales. D'ailleurs, parmi les syndicats mexicains, que nous étudions depuis quelques années, on observe un changement significatif dans le discours et une ouverture plus en plus grande à la coopération internationale. On constate le même phénomène au Canada. Plusieurs syndicats cherchent en effet à nouer des liens plus étroits avec leurs homologues dans d'autres pays.

### **Des syndicats en difficulté**

Dans plusieurs pays et pas nécessairement pour les mêmes raisons, les syndicats sont en difficulté : diminution des adhérents, comme aux États-Unis où le taux de syndicalisation avoisine les 15%, diminution de la capacité de négociation des syndicats, inertie au plan institutionnel ou encore perte d'influence au plan politique. Ces difficultés peuvent bien sûr constituer un obstacle au développement d'alliances internationales et ce pour au moins deux raisons.

---

<sup>6</sup> Lapointe, Paul-André, Christian Lévesque, Gregor Murray Gregor et Catherine Le Capitaine. 2004. *La dynamique sociale des innovations en milieu de travail dans le secteur des industries métallurgiques au Québec*, Montréal : Cahiers du CRISES, Collections Études Théorique- no 0412.

<sup>7</sup> Il faut préciser qu'au Mexique le marché du travail est incapable d'absorber la forte croissance démographique. Dans les années 1990, le taux de croissance de la population active atteint 1,5 % par année, ce qui représente environ 1.5 millions de personnes. Seulement la moitié de ces personnes se déniche un emploi dans l'économie formelle, les autres doivent travailler dans le secteur informel de l'économie. En 2003, la croissance démographique s'est maintenue, mais seulement 300,000 nouveaux emplois ont été créés.

D'abord, elles risquent de provoquer un repli sur soi : les syndicats en difficulté vont souvent s'appuyer sur leurs forces, celles leur ayant permis d'avoir du succès dans le passé, plutôt que de développer de nouvelles alliances. Ils appliquent à de nouveaux problèmes les solutions avec lesquelles ils sont déjà familiers. Ce faisant ils réduisent les incertitudes, mais ils risquent aussi d'obtenir les mêmes résultats. À cet égard, les alliances internationales comportent plusieurs incertitudes et peuvent paraître risquées.

Ensuite, les difficultés rencontrées par bon nombre de syndicats ont une incidence directe sur leurs ressources financières. En fait, dans le contexte actuel, plusieurs syndicats sont dans une situation de rareté de ressources. Ils peuvent donc être amenés à faire des choix déchirants : par exemple, entre payer une cotisation pour une affiliation internationale ou embaucher un conseiller ou un permanent pour assurer l'organisation ou le service aux membres. Le choix est loin d'être évidente !

Ce contexte difficile peut à l'inverse inciter les acteurs à innover. Dans une situation de crise, certains syndicats prennent des risques car ils n'ont pas d'autres choix. L'instinct de survie les pousse à trouver de nouvelles avenues. Le cas des États-Unis est à cet égard exemplaire. Si plusieurs syndicats se replient sur eux-mêmes, d'autres au contraire cherchent à transformer de façon importante, voire dans certains cas de manière radicale, leurs pratiques syndicales afin d'augmenter leur capacité d'agir.<sup>8</sup>

Dans une situation de crise, certains syndicats investissent le champ des alliances syndicales internationales. La campagne des «Teamsters» vis-à-vis UPS et celle des «United Steel Workers of America» contre Continental illustrent assez bien cette tendance. Confrontée à une transnationale qui ne voulait pas négocier, ces syndicats ont construits des réseaux avec des syndicats dans d'autres pays afin d'infléchir les décisions de la direction. Dans le cas de UPS, ces alliances ont permis, entre autres, la négociation d'un code de conduite.

### **C. Les instances de régulation internationale**

---

<sup>8</sup> Pour des exemples récents d'expérimentation, voir Fontana, Rick et Kim Voss. 2003. *Des syndicats domestiqués*, Paris : Raisons d'Agir, 81-108.

Au cours des dix dernières, on a noté une augmentation importante des mécanismes et instances de régulation internationale, qu'ils soient de nature publique ou privée. On pense au processus de plaintes mis en place par l'ALÉNA, ou encore du côté européen, aux comités d'entreprise, qui obligent les firmes multinationales avec des employés dans plus de deux pays européens à se livrer à un exercice annuel de consultation auprès des représentants des employés. On peut aussi penser aux codes de conduite, établis unilatéralement par la direction d'une firme multinationale ou de façon conjointe avec un syndicat ou des ONG, et aux accords cadres négociés par les Fédérations professionnelles internationales (FPI).

Il semble y avoir deux écoles de pensée au sujet de ces nouvelles et plus veilles instances internationales : la première les considère inutiles et sans intérêt pour les syndicats ; la seconde juge qu'elles peuvent faciliter le développement des alliances internationales.

Trois raisons sont souvent évoquées pour soutenir que ces instances ne constituent pas un champ d'action pertinent pour les syndicats. Premièrement, elles sont perçues comme des clubs de «jet setter», les activités des FPI étant assimilées à du tourisme syndical. Deuxièmement, suivant cette école, elles ne représentent pas une ressource de pouvoir pour les syndicats. Au mieux, les structures comme les FPI sont des lieux pour obtenir ou échanger de l'information, sans plus. Troisièmement, les codes de conduite, mais dans certains cas les accords cadres, sont considérés comme du maquillage corporatif de la part des entreprises. Autrement dit, les entreprises ne respecteraient pas leur engagement à appliquer certaines normes de conduite.

De la même manière, il est possible d'avancer que ces instances représentent un lieu pertinent d'action syndicale. Premièrement, les codes de conduite, même si leur contenu est variable et les mécanismes de surveillance sont loin d'être adéquats, peuvent fournir un levier d'action syndicale, notamment lors des campagnes de syndicalisation. En particulier, ils sont utilisés pour forcer les fournisseurs des firmes multinationales à respecter le droit à la syndicalisation. Les syndicats de la Volkswagen et de Leonie au Mexique ont utilisé cette stratégie avec succès. Wills a mis en évidence la façon dont les syndicats au Canada peuvent utiliser ces nouvelles règles pour exercer des pressions sur les gestionnaires locaux lors des campagnes de syndicalisation.<sup>9</sup> Par ailleurs, comme le montre l'étude de Murray et Vallée, l'impulsion derrière les codes est d'autant plus forte lorsqu'il y a d'autres nouveaux acteurs, notamment des ONG, qui cherchent à «normer» le comportement des entreprises. Les actions autour

---

<sup>9</sup> WILLS, Jane. 2002. «Bargaining for the space to organize in the global economy: a review of Accor-IUF trade union rights agreement», *Review of International Political economy*, vol. 9, no. 4, 675-700.

des codes deviennent ainsi des champs d'action privilégiés pour élargir les coalitions entre les syndicats et la société civile.

Deuxièmement, même si dans certains cas cette image du tourisme syndical peut s'appliquer, il faut convenir que les FPI ont été très actives au cours des dernières années. Elles ont mis sur pied plus de 50 conseils mondiaux d'entreprise, ces forums qui permettent à des syndicats d'une même firme multinationale d'échanger des informations sur leurs conditions de travail et, le cas échéant, d'établir des priorités de négociation. Elles ont réussi à négocier plus d'une vingtaine d'accord-cadre et à s'impliquer dans plusieurs campagnes de mobilisation internationale et de syndicalisation, notamment en Amérique Centrale. Elles jouent aussi un rôle clef dans le monitoring des codes de conduite des entreprises. Bref, elles ont développé un ensemble de moyens pour infléchir les décisions des gestionnaires locaux en exerçant des pressions sur les firmes transnationales.

Troisièmement, certaines recherches, dont celle de Lilie et Martinez<sup>10</sup>, montrent que les alliances internationales peuvent représenter une source de renforcement du pouvoir des syndicats, à condition que les syndicats puissent aller au-delà de l'échange d'information. La création d'un réseau puissant représente selon ces auteurs une condition essentielle à une réelle solidarité internationale. Une recherche récente auprès des affiliés de la FIOM au Mexique va dans le même sens.<sup>11</sup> La multiplication des échanges dans différents réseaux, se traduit par un renforcement à la fois de la capacité de négociation et de la vitalité institutionnelle des syndicats. Un des aspects les plus intéressants de cette recherche concerne la façon dont les nouveaux et les anciens affiliés s'impliquent au sein de cette FPI. Si les plus anciens affiliés ont une approche défensive centrée sur l'acquisition de ressources de premier niveau, comme l'accès à l'information, les nouveaux affiliés développent une stratégie plus offensive axée sur la construction de nouveaux réseaux. Bref, il y a de l'espoir.

## Conclusion

En guise de conclusion, je reviendrai à la question à l'origine de cette communication : les alliances syndicales internationales peuvent-elles

---

<sup>10</sup> Lilie, Nathan, et Miguel Martinez Lucio. 2004. «International Trade Union Revitalization : The Role of National Union Approaches», *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (sous la direction de Carola Frege et John Kelly), Londres : Oxford, 159-180.

<sup>11</sup> Dufour-Poirier, Mélanie et Christian Lévesque. 2004. *Building Union Power Through International Alliances: Case Studies from Mexico*, Colloque sur le renouveau syndical, Montréal.

représenter une piste de renouveau ? On peut répondre par la négative à cette question en raison des multiples obstacles sur le chemin menant à ces alliances internationales. On peut aussi répondre par l'affirmative en raison des nouveaux espaces de coopération qu'offre le contexte actuel de globalisation.

On peut aussi répondre : ça dépend! Les codes de conduite et les accords cadres ne sont que des règles, et les règles ne sont effectives que dans la mesure où les acteurs se les approprient et décident de les utiliser pour accroître leur capacité d'influence. De la même manière, les FPI et les conseils mondiaux d'entreprise ne sont que des structures. Leur portée va dépendre de la façon dont les syndicats vont occuper l'espace créé par ces nouvelles structures.

En fait, et je termine là-dessus, les alliances internationales peuvent être perçues comme un train dans une gare. Les syndicats peuvent rester sur le quai. Ils peuvent aussi décider d'embarquer dans le train et d'utiliser les différentes ressources mis à leur disposition dans le cadre de ces alliances internationales (formation, information, etc.). Enfin, ils peuvent décider d'agir sur la trajectoire et direction de ce train en développant des réseaux et des coalitions avec d'autres syndicats.

Tout compte fait, je pense que les syndicats détermineront si les alliances internationales représentent une piste de renouveau.