

**The Emergence of New Countervailing Powers within  
Multinational Corporations: the Case of the  
“UNI Network@Quebecor World”**

Marc-Antonin Hennebert

*Abstract*

*In the last few years, union officials dealing with the Canadian multinational firm Quebecor World have sought to coordinate internationally the different unions in this firm. Under the leadership of the Union Network International (UNI), a new form of international alliance, named “UNI Network@Quebecor World”, was established and a worldwide campaign for union rights initiated. This ambitious campaign involved the coordination of various solidarity actions taken by unions in more than a dozen different countries. This article will document their experiences, highlighting the different poles of strategic action within this network and the way in which the campaign has succeeded in circumventing the many obstacles usually associated with inter-union cooperation. The article concludes with an analysis of the evolving relationship between trade unions in industrialized and developing countries as they seek to establish networks of cooperation within a multinational company.*

## **De l'émergence de nouveaux contre-pouvoirs transnationaux au sein des entreprises multinationales: le cas du "Réseau UNI@Quebecor World"**

Marc-Antonin Hennebert<sup>1</sup>

### *Résumé*

*Au cours des dernières années, les représentants syndicaux de la multinationale canadienne Quebecor World se sont investis dans l'expérience d'une coordination syndicale internationale. Sous le leadership de l'Union Network International (UNI), ces représentants ont fondé un collectif syndical nouveau genre, baptisé le «Réseau UNI@Quebecor World», et mis sur pied une campagne mondiale de protection des droits syndicaux. D'une envergure peu commune, cette campagne a permis de coordonner diverses actions de solidarité en faisant intervenir des syndicats de plus d'une douzaine de pays différents répartis au sein des hémisphères Nord et Sud. Cet article vise à la fois à documenter l'expérience originale de ces syndicats et à fournir une analyse de l'évolution des rapports entre les organisations syndicales des pays industrialisés et celles des pays en voie de développement, dans le cadre de la mise en place de réseaux de coopération au sein des entreprises multinationales.*

### **Introduction**

Confrontées à la montée en puissance des firmes multinationales et à la recherche de contre-pouvoirs transnationaux, certaines organisations syndicales se sont récemment investies dans de nouvelles stratégies d'actions reposant sur la création de solidarités internationales et le tissage de nouveaux liens de coopération interorganisationnelle. Sous le leadership croissant des Fédérations syndicales internationales (FSI), de nouvelles instances de représentation et de défense des intérêts des travailleurs au sein des entreprises multinationales ont ainsi vu le jour. Ces nouvelles *alliances syndicales internationales*, comme il convient de les appeler, se présentent en fait comme des regroupements de syndicats de différents pays

représentant des travailleurs d'une même entreprise multinationale (Lévesque et Murray, 2009). Leur objectif est généralement de parvenir à ouvrir un espace de dialogue et de négociation au plan international avec les directions de ces entreprises en vue d'assurer le respect des droits fondamentaux des travailleurs partout où elles déploient des activités. Les moyens mis en œuvre pour atteindre cet objectif sont multiples mais intègrent notamment la négociation d'accords-cadres internationaux<sup>2</sup> (ACI) 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 (Bourque, 2008; Papadakis, 2008; Descolongs et Saincy, 2006).

Plusieurs études sont venues récemment faire état de la multiplication du nombre de ces alliances au sein des firmes multinationales (Greer et Hauptmeier, 2008; Bronfenbrenner, 2007; Lillie, 2005; Riisgaard, 2005; Cumbers, 2004). Si ces études permettent d'en apprendre davantage sur leur contribution à la régulation sociale des entreprises multinationales, nos connaissances sur le fonctionnement et les moyens d'action que mettent en place ces alliances demeurent toutefois limitées. À cet égard, plusieurs interrogations subsistent. Jusqu'à quel point ces alliances permettent-elles la mise en place de nouveaux moyens d'action et représentent-elles véritablement une manière pour le mouvement syndical de refonder son pouvoir face aux multinationales ? Quelles dynamiques d'entraide et quels types de rapport entre organisations syndicales, notamment entre celles des pays industrialisés et celles des pays dit «en voie de développement», semblent se cristalliser au sein de ces alliances internationales? Comment les syndicats parviennent-ils à 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 ? En outre, comme le formulaient récemment Haiven et al. (2006, p. 568), les alliances internationales peuvent-elles aider les syndicats à «gagner la bataille identitaire face à des employeurs qui préconisent un style de gestion paternaliste et cherchent à promouvoir l'idée d'une coïncidence parfaite entre leurs intérêts et ceux des travailleurs?».

C'est pour tenter de répondre en partie à ces questions que nous proposons dans le cadre de cet article de faire état de l'expérience d'une de ces alliances syndicales qui s'est formée au sein d'une des principales entreprises multinationales canadiennes, soit *Quebecor World Inc.* Au cours des dernières années, les représentants syndicaux de cette entreprise se sont concertés afin de mettre sur pied une structure de représentation et de défense des intérêts des travailleurs, baptisé le «Réseau UNI@Quebecor World», et ont lancé une campagne internationale de mobilisation d'une envergure peu commune. Le matériel empirique de cette étude s'appuie d'ailleurs essentiellement sur une trentaine d'entrevues semi-dirigées menées auprès de l'ensemble des représentants syndicaux ayant participé à la mise en place de cette alliance<sup>3</sup>. Parmi les autres sources d'informations mobilisées, nous avons pu récolter un imposant matériel documentaire constitué de nombreux documents d'entreprise, de plusieurs articles tirés de la presse écrite décrivant la situation financière de la société ainsi que l'état de ses relations de travail, de multiples publications syndicales répertoriées sur une page Web éditée par l'*Union Network International* (UNI)<sup>4</sup>, ainsi que des procès-verbaux des réunions du comité d'entreprise européen pour les années 2005 et 2006. Des informations complémentaires ont aussi été recueillies lors de différentes visites d'usines et rencontres avec des travailleurs.

Cet article est composé de trois sections distinctes. La première vise à faire état du développement des alliances syndicales internationales au sein des firmes multinationales. Si les premières expériences de formation de telles alliances se sont butées aux divers obstacles s'opposant à la coopération syndicale à l'international, le contexte actuel offre désormais aux organisations syndicales plusieurs incitatifs favorisant le redéploiement de ce type de structures de représentation. Partant de ce constat, la deuxième présente un cas précis d'alliance internationale se démarquant aujourd'hui comme l'un des cas les plus achevés de collaboration intersyndicale au plan international. Plus précisément, après avoir brièvement souligné la période particulièrement instable de restructuration à laquelle l'entreprise Quebecor World est actuellement confrontée, nous ferons état des efforts déployés par ses syndicats dans la formation d'une alliance internationale et le lancement d'une campagne visant à

garantir le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Nous dresserons par la suite le bilan de cette campagne qui a fait appel à des stratégies novatrices riches en enseignement pour les organisations syndicales cherchant à consolider leur pouvoir face aux employeurs multinationaux. Enfin, nous consacrerons la troisième partie à l'analyse du clivage Nord-Sud et à la dynamique d'entraide ayant caractérisé les rapports entre syndicats de Quebecor World pour finalement conclure sur l'apport de ce type d'alliance au nouveau syndical<sup>5</sup>.

### **Le développement des structures internationales de représentation des travailleurs au sein des multinationales**

L'institutionnalisation de structures internationales de représentation des travailleurs au sein des entreprises multinationales ne constitue pas, à proprement parler, un phénomène nouveau. Les premiers instruments permanents et opérationnels mis en place par les syndicats l'ont été durant les années 1960-1970 et ont pris le plus souvent la forme de conseils mondiaux d'entreprise (Litvak et Maule, 1972). L'ambition de telles structures était de favoriser les échanges d'information entre représentants des salariés d'une multinationale donnée et de coordonner l'action syndicale à ce niveau. D'ailleurs, si ce sont les syndicats nord-américains de l'automobile qui ont été les premiers à mettre sur pied de telles structures calquées sur la dimension des multinationales, les Fédérations syndicales internationales (FSI) ont, quant à elles, joué un rôle important en soutenant ces initiatives et en permettant leur diffusion au sein de diverses industries (Windmuller, 2000). Au total, c'est d'ailleurs plus d'une trentaine de conseils mondiaux d'entreprise qui seront institués avant le milieu des années 1970 par les FSI au sein de multinationales appartenant à diverses industries.

L'engouement lié au développement des conseils mondiaux a, par ailleurs, conduit à certaines extrapolations quant au développement de leurs fonctions. Parmi les promoteurs de cette réflexion, on retrouve Charles Levinson (1974) qui, pionnier en la matière, a proposé une catégorisation de l'évolution future de l'action syndicale multinationale devant ultimement aboutir à l'implantation de réelles négociations collectives transnationales. On a toutefois rapidement reproché à Levinson d'avoir construit une image quelque peu idyllique de l'évolution des fonctions de ces conseils mondiaux. Les faits ont d'ailleurs révélé une distance

relativement importante entre les prédictions et l'état réel des fonctions occupées par ces instances internationales de représentation. Qui plus est, nombre d'études ont porté un regard excessivement critique sur l'expérience de ces premiers conseils mondiaux, certains soulignant le manque de résultats tangibles liés à leurs activités (Stavis et Boswell, 1997), d'autres fustigeant l'utopisme du projet de négociations intégrées au plan international (Northrup et Rowan, 1979), d'autres encore réduisant carrément l'expérience de leur création à un constat d'échec (Di Ruzza, 1996; Rehfeldt, 1993).

Le bilan pour le moins mitigé tiré de l'expérience de ces premiers conseils mondiaux a donné lieu à une multiplication des études portant sur les obstacles s'opposant à la coopération intersyndicale au plan international (Caire, 1980; Northrup et Rowan, 1979). Ces études mettent d'ailleurs en relief la multiplicité de ces derniers (Hennebert et Dufour-Poirier, 2008). Que l'on se réfère aux limites institutionnelles et juridiques se posant notamment à l'organisation d'actions de solidarité, aux aléas de la conjoncture politico-économique qui, pour certains, poussent davantage les syndicats vers la défense de l'emploi plutôt que la création de nouvelles solidarités, à l'opposition des employeurs multinationaux, au manque d'intérêt et de support des travailleurs ou encore aux tensions idéologiques et politiques, au manque de ressources et aux appétences autonomistes des organisations syndicales, la liste des obstacles se posant à la coopération internationale a de quoi justifier l'attitude dubitative assez répandue à l'égard du syndicalisme multinational.

Si les obstacles à la coopération intersyndicale ont su fragiliser et, dans bien des cas, rendre moribondes les premières expériences de construction de structures internationales de représentation des travailleurs au sein des multinationales, le contexte actuel de mondialisation jumelé à la montée en force de ces firmes semble avoir réactivé le désir du mouvement syndical de pouvoir compter sur de telles structures. De fait, bien que le contexte qui entoure la coopération intersyndicale soit parsemé d'embûches, il recèle néanmoins certains incitatifs à l'établissement de réseaux syndicaux transnationaux. Soulignons d'abord que les changements dans l'économie politique mondiale, en homogénéisant les règles liées à la circulation des capitaux et au commerce, confrontent de plus en plus les organisations syndicales à des problèmes communs, comme

l'impartition et la flexibilisation des tâches, favorisant ainsi le développement de stratégies concertées (Harrod et O'Brien, 2002; Waterman et Wills, 2001). La reconfiguration des systèmes de production, en accentuant l'interdépendance entre unités productives, peut aussi favoriser le développement de liens entre travailleurs et syndicats œuvrant dans des sites de production inter-reliés et, ainsi, les inviter à mettre en place des structures d'entraide et de concertation. Dans un autre registre, la fin de la Guerre Froide et l'hégémonie maintenant incontestée du système capitaliste ont également contribué à atténuer les oppositions idéologiques entre organisations syndicales et raffermi les possibilités d'ententes et de collaboration entre celles-ci. Enfin, l'émergence des nouvelles technologies de l'information est venue grandement faciliter l'établissement de réseaux d'échanges au sein des entreprises multinationales, certains prévoyant même pour bientôt l'avènement de comités d'entreprise « virtuels » (CISL, 2004).

Depuis le début des années 1990, le contexte actuel est également fortement marqué par des processus d'intégration régionale qui créent de nouveaux espaces de coopération internationale et aident à structurer l'émergence de nouvelles instances de représentation (Burgoon et Jacoby, 2004). En Europe, la voie choisie semble avant tout avoir été celle de l'institutionnel reportant à une échelle agrandie les mécanismes implantés aux niveaux nationaux (Fouquet et al., 2000). La coopération intersyndicale se veut encadrée par certaines directives, dont celles relatives aux comités d'entreprise européens (CEE), qui structurent l'émergence de formes internationales de représentation au sein des multinationales (European Foundation, 2007; Sisson, 2006). Dans les Amériques, où force est de constater l'absence d'un pouvoir étatique transnational structurant, les accords commerciaux ont tout de même revivifié auprès des syndicats le besoin concret d'édifier de nouvelles solidarités internationales. L'apprentissage s'est toutefois effectué sur un mode plus désordonné mais aussi plus créatif comme en témoigne l'étonnante floraison de réseaux de solidarité qui ont vu le jour sous un mode de structuration plus souple que celui des CEE mais qui néanmoins ont permis la mise en pratique d'une réelle collaboration interorganisationnelle sur l'axe Nord-Sud (Anner, 2007 ; Kay, 2005; Armbruster, 2005). Quelques exemples ont d'ailleurs reçu une attention particulière

dans la littérature au cours des dernières années. Nous pensons notamment :

- au cas de l'alliance stratégique signée en 1992 entre le *United Electrical Workers* (UE) et le *Frente Auténtico del Trabajo* (FAT) qui s'est traduite par des rencontres suivies entre des militants de base et un travail d'information sur les luttes syndicales au Mexique (Moody, 1997; Hecker, 1993).
- à l'accord de coopération officialisé également en 1992 entre les trois syndicats nationaux représentant les travailleurs du secteur des télécommunications soit le *Communications and Electrical Workers of Canada* (CWC), le *Communications Workers of America* (CWA) et le *Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana* (STRM) (Borgers, 1999). Cette collaboration intersyndicale a d'ailleurs été à l'origine du dépôt, dans le cadre des mécanismes de l'ANACT, d'une plainte à l'égard de la répression syndicale au sein d'une agence californienne de télémarketing de la Sprint Company dont la fonction était de desservir une clientèle hispanophone (Cohen et Early, 2000).
- à la campagne de l'*International Brotherhood of Teamsters* (IBF) vis-à-vis de United Parcel Service (UPS) qui a conduit cette fois à la création d'un conseil mondial d'entreprise au cours de l'année 1997 et l'implantation d'un code de conduite (Banks et Russo, 1999; Damgaard, 1999; Wells, 1998).

Au cours des dernières années, certaines organisations syndicales ont cherché à dépasser les limites régionales de ces expériences et ainsi investir réellement le champ transnational en développant de nouvelles alliances syndicales internationales. Sous le leadership des FSI qui ont récemment fait de leur implantation une priorité stratégique, ces alliances suscitent aujourd'hui un intérêt croissant auprès des organisations syndicales cherchant à atténuer les effets négatifs des délocalisations et des stratégies de mise en compétition des salariés au plan international. Plusieurs études récentes témoignent de la pertinence, pour les syndicats d'une même firme multinationale, de réaliser des coalitions par le biais de telles alliances (Bronfenbrenner, 2007; Gordon et Turner, 2000). Bien que ces expériences restent marginales en regard du nombre d'entreprises multinationales que l'on retrouve aujourd'hui dans l'économie mondiale, ces études rendent compte néanmoins d'une tendance qui semble aller en s'accroissant. Les enseignements empiriques contenus dans ces études démontrent

d'ailleurs que si certains syndicats paraissent tentés de se replier sur eux-mêmes et de s'appuyer sur l'efficacité d'outils traditionnels de revendications qui leur avaient permis jadis d'engranger certains acquis sociaux, d'autres ont préféré suivre un chemin différent en cherchant à renouveler leurs schèmes d'actions et à s'investir activement dans le développement de nouvelles solidarités internationales.

### **De l'émergence d'une coordination transnationale de l'action syndicale chez Quebecor World**

Fondée en 1965 par un personnage bien connu du milieu des affaires québécois, Pierre Péladeau, *Quebecor Inc.* est une société canadienne de communication active sur deux principaux marchés soit ceux de l'imprimerie commerciale et des médias de communication. Le pôle média, mieux connu sous la dénomination corporative *Quebecor Média Inc.*, regroupe toutes les activités de la société touchant au domaine des télécommunications, de l'édition de journaux et de la câblodistribution. Le pôle industriel de Quebecor, auquel nous nous intéressons plus particulièrement dans le cadre de cette recherche, est formé, quant à lui, d'un des plus importants imprimeurs commerciaux du monde, soit *Quebecor World Inc.*

L'histoire de Quebecor World est marquée par une croissance constante 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 notamment en Amérique du Sud. Cette croissance a toutefois présenté des signes très clairs d'essoufflement dès le début des années 2000. Le ralentissement économique dû à la perturbation du marché de l'édition depuis et le défi, peut être plus important que prévu, entourant l'intégration des activités de *World Color Press*, un géant américain de l'impression avec lequel Quebecor World a fusionné en 1999, ont poussé progressivement l'entreprise vers un fléchissement de sa situation économique et de son positionnement concurrentiel.

Pour renouer avec les profits, l'entreprise a adopté un programme de sortie de crise impliquant : (1) la réduction des coûts et la cession des installations ne faisant pas partie de ses activités principales («*core business*»); (2) la mise en place d'un vaste programme de réoutillage impliquant l'achat de nouvelles presses et de nouveaux équipements plus performants ; (3) la

fermeture des usines les moins productives. Ces mesures ont eu pour incidence première d'entraîner de nombreuses suppressions d'emplois qui ont affecté la plupart des installations de l'entreprise, particulièrement sur le continent nord-américain. Depuis le début des années 2000, ce sont plus de 15 000 emplois qui ont ainsi été supprimés au sein de l'entreprise, soit l'équivalent du tiers de sa main-d'œuvre totale.

*La création du «Réseau UNI@Quebecor World»*

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'UNI, a véritablement été au cœur du processus. Constatant les problèmes d'accès à la syndicalisation dans certaines installations de Quebecor World et soucieuse de répondre aux inquiétudes de ses membres, cette fédération syndicale, et plus particulièrement sa division sectorielle *UNI Graphique*, a organisé dès l'année 2000 les premières rencontres internationales visant à promouvoir le développement de contacts entre organisations syndicales représentant des travailleurs de Quebecor World à travers le monde. Ces rencontres entre représentants syndicaux venus notamment d'Argentine, du Brésil, du Chili, du Mexique, du Pérou, de Colombie, du Canada et des États-Unis ont d'ailleurs permis d'officialiser l'existence d'un groupe de travail baptisé «Réseau UNI@Quebecor World<sup>6</sup>» et de constituer un comité directeur appelé à remplir différentes fonctions de représentant et de porte-parole du Réseau. Ces rencontres ont aussi permis de fixer certains objectifs dont celui d'accroître le spectre de la représentation syndicale au sein de l'entreprise en donnant une priorité stratégique à l'organisation de campagnes de syndicalisation.

L'identification de cette priorité stratégique a été relayée au plan national et local par diverses initiatives syndicales. En Amérique du Nord, le *Syndicat international des communications graphiques* (SICG) a développé un programme de recrutement de nouveaux membres consistant à multiplier les campagnes de syndicalisation et à les faire évoluer plus rapidement (Tate, 2006). En Amérique du Sud, de telles campagnes ont également été organisées, notamment en Colombie, au Chili et au Pérou. Dans le cadre de ces dernières, des accusations de comportement

antisyndical ont été adressées aux dirigeants locaux de Quebecor World. À titre d'exemple, des témoignages journalistiques sont venus démontrer que les travailleurs de l'usine de Quebecor World à Bogotá, en Colombie, ont dû, en vertu d'un nébuleux «Pacte collectif», signer des contrats individuels de travail incluant des clauses restrictives concernant l'adhésion éventuelle à un syndicat (UNI, 2006). Durant la même période, des transferts d'emplois entre deux usines chiliennes de Quebecor ont soulevé plusieurs critiques de la part d'organisations syndicales locales qui y ont décelé l'utilisation déguisée d'une stratégie de réduction des coûts de main-d'œuvre et d'évitement syndical. En effet, suite à la fermeture d'un établissement syndiqué de l'entreprise au Chili ayant entraîné la perte de 110 emplois, un nouvel établissement a été officiellement ouvert dans la même région seulement quelques semaines plus tard impliquant l'embauche de 120 travailleurs non-syndiqués touchant un salaire équivalant approximativement à 50% du salaire des travailleurs licenciés (UNI, 2006).

Ces problèmes concernant la reconnaissance de la légitimité syndicale, jumelés aux inquiétudes de certains représentants syndicaux quant à la santé et sécurité des travailleurs dans les installations de l'entreprise<sup>7</sup>, ont raffermi le désir de ces derniers de se concerter sur une base plus régulière. De nouvelles rencontres entre membres de ce réseau ont été organisées sur une base plus fréquente, lançant ainsi un processus graduel de formalisation et de consolidation d'une alliance syndicale internationale. Plusieurs mesures concrètes et spécifiques se sont d'ailleurs dégagées de ces rencontres dont une clarification des objectifs du réseau. Au plan régional, soit celui des Amériques, il a été convenu de poursuivre les campagnes de syndicalisation menées essentiellement dans certaines usines de l'entreprise situées en Amérique latine. Au niveau mondial, l'objectif principal est devenu celui de conclure un accord-cadre international avec la direction de Quebecor World. En somme, d'organe de consultation et d'échange d'informations entre délégués syndicaux, le Réseau UNI-Quebecor a cherché à devenir plus revendicatif et, objectif ambitieux s'il en est un, à se poser comme interlocuteur international légitime face à la direction de Quebecor World.

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

L'année 2003 fut une année charnière dans l'évolution de l'alliance syndicale internationale chez Quebecor World. Un grand rassemblement entre les membres du Réseau UNI-Quebecor a été 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 se sont réunis afin de discuter des problèmes auxquels ils étaient confrontés dans leurs milieux de travail respectifs et d'assurer le maintien du développement de stratégies d'action communes. Le moment fort de cette conférence a toutefois pris place autour de la décision des délégués d'accentuer la pression sur l'entreprise à l'échelle à la fois régionale et mondiale. Cette décision a d'ailleurs conduit plus concrètement au lancement officiel de la campagne «Justice@Quebecor». Les nombreuses démarches et moyens d'action utilisés dans le cadre de cette campagne peuvent d'ailleurs être regroupés autour de quatre grands pôles stratégiques d'action.

- Le premier pôle d'action a consisté à s'assurer du maintien des relations entre membres du Réseau UNI-Quebecor, notamment par l'organisation régulière de rencontres internationales et le développement d'actions de solidarité. À cet égard, soulignons que la conférence de Memphis a été suivie d'une série de «journées de solidarité» au cours desquelles les travailleurs de Quebecor de différents pays ont arboré des tee-shirts et des autocollants arborant le nom de la campagne tout juste lancée, signé des pétitions et distribué des tracts pour revendiquer leur droit à la syndicalisation, et, dans certains cas, organisé des rassemblements dans leurs milieux de travail pour exiger que la direction de l'entreprise signe un accord de portée internationale reconnaissant les droits fondamentaux des travailleurs.

Les syndicats sud-américains de Quebecor ont aussi participé de manière particulièrement active à ces journées thématiques. À Sao Paulo, au Brésil, des membres du syndicat représentant les travailleurs du secteur de l'imprimerie commerciale, le *Sindicato dos Trabalhadores nas indústrias Graficas do Estado de Sao Paulo* (SINDGRAF), ont organisé différents rassemblements publics afin de manifester leur soutien à la campagne mondiale. Les dirigeants de cette fédération

syndicale ont également rencontré un important actionnaire de l'usine pour lui faire part de leurs inquiétudes concernant le respect des droits des travailleurs dans cet établissement. En Argentine, suite à l'échec de la syndicalisation de l'usine de Pilar, la *Federación Graphica Bonaerense*, a fait une déclaration publique condamnant les pratiques jugées antisyndicales et antidémocratiques de la direction locale de Quebecor World. Au Pérou et en Colombie, la *Federación Graphica del Perú* et la *Federación Nacional de Trabajadores de la Industria Grafica* (FENALGRAP) ont mené, toujours dans le cadre de ces journées thématiques, d'importantes manifestations devant les usines de Quebecor World afin de démontrer leur détermination à défendre leurs droits en matière d'accès à la syndicalisation et de recours à la négociation collective.

À ces journées thématiques se sont aussi ajoutées d'autres actions de solidarité plus ciblées. À titre d'exemple, le Centre de solidarité de l'AFL-CIO et une branche sectorielle de l'UNI, *UNI Secteur graphique*, ont organisé un séminaire de préparation à la négociation collective qui a été dispensé au mois de mai 2005 aux membres de l'exécutif syndical de l'usine de Quebecor World à Santiago au Chili (UNI, 2006). Aux dires des syndicalistes chiliens formés, ces séminaires leur ont permis de développer leurs habiletés de négociation et de renverser la dynamique voulant que de telles négociations soient menées selon les seules prérogatives de l'employeur. La nouvelle convention collective conclue par les négociateurs s'inscrit d'ailleurs en rupture des précédentes et témoigne d'une amélioration significative des conditions de travail en vigueur dans cette usine.

- Le deuxième pôle d'action stratégique a consisté à transposer les revendications syndicales dans la sphère publique et politique afin de permettre au Réseau UNI-Quebecor de diversifier ses appuis et d'exercer une pression croissante sur la direction de l'entreprise. Une campagne de sensibilisation de l'opinion publique a ainsi été organisée, assortie de la tenue de différents événements médiatiques. S'intégrant à cette campagne, des représentants syndicaux de différents pays jumelés à certains intervenants 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 devant le siège social de Quebecor à Montréal pour y défendre la cause des

employés de cette entreprise, notamment en matière d'accès à la syndicalisation. Au mois de novembre 2004, un collectif formé de plus d'une vingtaine d'éminents écrivains, réuni sous la bannière «*Writers' Call for Justice at Quebecor World*», a également soutenu publiquement la campagne menée par les organisations syndicales et les travailleurs de Quebecor World au plan international.

En complément à cette campagne de sensibilisation de l'opinion publique, une stratégie de pression politique a également été menée. Dans le cadre de cette stratégie, les syndicats de Quebecor ont reçu l'appui de diverses personnalités politiques dont le ministre de l'éducation du Brésil ainsi que le sénateur démocrate John Kerry, ancien candidat à la présidence des États-Unis. Ceux-ci, dans des lettres officielles adressées au président directeur général de Quebecor World, à l'époque Pierre Karl Péladeau, se sont déclarés préoccupés par les témoignages que leur ont livrés certains travailleurs de l'entreprise, réitérant au passage leur appui au droit fondamental des travailleurs de pouvoir se syndiquer sans que les employeurs n'interviennent pour tenter d'en empêcher l'exercice.

- Après avoir ciblé l'opinion publique et cherché des appuis dans le monde politique, la campagne lancée par les syndicats de Quebecor World s'est fixé comme objectif de sensibiliser les propriétaires de l'entreprise, c'est-à-dire ses actionnaires, aux problèmes rencontrés notamment en matière d'accès à la syndicalisation. À cet effet, des délégations internationales d'employés et de représentants syndicaux en provenance des différents pays où Quebecor possède des établissements se sont rendues fréquemment à Montréal pour assister aux assemblées annuelles des actionnaires. L'intervention de ces délégations a d'ailleurs contraint à différentes reprises le président du conseil d'administration, l'ancien premier ministre canadien Brian Mulroney, à passer la plus grande partie de son temps à traiter des questions relatives aux droits des travailleurs.

- Toujours dans l'optique de multiplier les sources de pressions sur l'entreprise, les syndicats de Quebecor World se sont investis finalement dans le développement d'un quatrième pôle d'action stratégique. Celui-ci a consisté à faire pression sur certains des principaux clients de l'entreprise et à les sensibiliser aux

revendications défendues par le Réseau UNI-Quebecor. Les syndicats de Quebecor ont contacté à cet effet plusieurs des principaux clients de l'entreprise, dont Disney, Avon, les grands magasins Kohl, la marque de lingerie Victoria's Secret et la compagnie de téléphone Southwestern Bell, pour faire état de leurs revendications. Les syndicats européens de Quebecor ont aussi joué un rôle central dans le développement de ce pôle d'action 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. En effet, si ce type d'accord concerne en premier chef les organisations syndicales et les entreprises multinationales qui en sont signataires, il faut ici savoir que certains de ces accords internationaux possèdent des clauses étendant de manière plus ou moins contraignante leur contenu normatif à leurs sous-traitants et fournisseurs. C'est ainsi que certains syndicats espagnols ont fait pression sur l'entreprise Telefónica, et que des organisations syndicales suédoises ont communiqué avec la direction du géant du 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.

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

La campagne «Justice@Quebecor» se veut la résultante d'une alliance syndicale internationale qui a su au fil des années se structurer et coordonner des actions de solidarité de natures diverses. Évidemment, les réalisations pratiques n'ont pas toujours été probantes, parfois plus médiatiques et symboliques que fortes, mais cette tentative de construction d'un contre-pouvoir syndical au plan transnational 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. Les résultats de cette campagne peuvent d'ailleurs être répertoriés selon leurs implications à la fois nationales et transnationales.

Aux niveaux nationaux, notons que 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<sup>8</sup> entre la direction de Quebecor World et la *Graphic Communications Conference* des Teamsters (GCC/IBT) (Brecher et al., 2006). Un syndicaliste américain relatait d'ailleurs avec enthousiasme les gains syndicaux, enregistrés tant aux États-Unis qu'en Amérique latine, découlant de la campagne «Justice@Quebecor»:

To me, one of the exciting things about this campaign was that it produced real results in the US. There are workers today in Kentucky, who have a union they didn't have before because of this campaign. And there are workers today in Chile, and Brazil, and Peru who didn't before. So it wasn't just, you know, can workers over here help Americans. It was really: how do we come together to help everyone. And there were real results in several countries as a result of this. (Syndicaliste américain, Washington, mai 2007).

Au plan transnational, le plus important fait d'armes du Réseau demeure celui d'avoir réussi à conclure un accord de protection des droits syndicaux de portée internationale. En effet, après plusieurs mois de campagne et de négociation, les pourparlers entre la direction de Quebecor World et la délégation syndicale du 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-cadre, ratifié le 4 mai 2007 à Barcelone en marge d'une réunion du comité d'entreprise européen, témoignera de l'engagement de la direction de Quebecor World à ce que les droits fondamentaux du travail, tel qu'inscrits dans les conventions de l'OIT, soient respectés<sup>9</sup>. La conclusion d'un tel accord n'a d'ailleurs rien d'anodin puisqu'il s'agit, à ce jour, du deuxième ACI signé par une entreprise ayant son siège social en Amérique du Nord.

Évidemment, s'il faut insister sur le caractère peu coercitif de ces ententes bipartites que sont les accords de neutralité et les accords-cadres internationaux, les résultats des actions de solidarité mises sur pied dans le cadre d'un réseau intersyndical ne se limitent pas systématiquement à leur simple

ratification. La véritable finalité des alliances syndicales internationales consiste pour plusieurs à faire prendre conscience aux délégués syndicaux de leur appartenance commune à un même collectif international, soit celui formé des différents salariés d'une même multinationale (Bronfenbrenner, 2007). Et c'est peut être là que réside l'apport essentiel du Réseau UNI-Quebecor, soit d'avoir été en mesure de proposer à ses constituants la création d'un véritable espace de dialogue et de solidarité agréant le développement de projets communs, bref un lieu concret et opérationnel de solidarité syndicale internationale:

Forget the global agreement... I mean, look at what we've done. We've organized plants in South America. We've organized plants in the United States. We're the network amongst the unions. We've been able to mobilize our members in our own countries around issues... We now have our members think about global union. (...) So what did we achieve? Together, we took on one of the largest printing companies in the world, and we have proven that with a common objective, a strategic campaign plan, disciplined coordination, and grassroots global participation and solidarity, we can win organizing rights and other labor standards. (Syndicaliste canadien, Ottawa, novembre 2006).

### **Dynamique d'entraide et rapports Nord-Sud au sein des alliances syndicales internationales**

Les relations internationales sont parsemées de différents clivages qui, dans des termes relatifs, structurent les rapports qui s'établissent entre individus ou organisations (Éthier et Zahar, 2006). Au clivage Est-Ouest héritier de la Guerre froide et qui, pour certains, continue d'induire des différences notamment dans les modèles d'activisme syndical (Meardi, 2000), les rapports intersyndicaux contemporains seraient aujourd'hui marqués en plus par un important clivage entre les hémisphères Nord et Sud (Collombat, 2005).

Dans les Amériques, l'histoire de la coopération syndicale internationale a longtemps été limitée en raison de ces clivages. En effet, les visées clairement protectionnistes des syndicats canadiens et américains ont entravé à foison le développement de liens de coopération

avec des organisations syndicales du Sud perçues le plus souvent comme des concurrentes pour l'emploi plutôt que comme des alliées potentielles. Lorsqu'elle était pratiquée, cette coopération intersyndicale obéissait le plus souvent à une logique paternaliste et idéologique, les syndicats nord-américains cherchant à relayer le discours anticommuniste à leurs homologues latino-américains. À cette logique paternaliste et à ses sous-entendus idéologiques, le contexte actuel de mondialisation semble toutefois graduellement substituer une logique plus internationaliste dans l'état des rapports entre organisations syndicales, notamment au plan panaméricain.

Placées devant des accords commerciaux procédant avant tout de la volonté de laisser cours au libre commerce et d'intensifier la concurrence entre travailleurs, les organisations syndicales des Amériques semblent désormais véritablement préoccupées par l'édification d'une nouvelle riposte, la culture de solidarité internationale devenant un élément de plus en plus important de leurs stratégies (Fouquet et al., 2000). En soutien à cette thèse, plusieurs observateurs ont fait état du changement d'orientation, aussi soudain qu'opportun, de l'AFL-CIO, véritable porte-étendard du mouvement ouvrier américain, en matière de relations internationales (Nissen, 1999). Historiquement caractérisé comme un appareil conservateur aux visées protectionnistes et plutôt réfractaire aux alliances internationales, les changements survenus à l'intérieur de l'AFL-CIO, notamment au niveau de ses têtes dirigeantes, ont eu pour conséquence de substituer à l'ancienne stratégie ancrée dans l'anticommunisme de la Guerre froide et dans le corporatisme une nouvelle orientation se voulant beaucoup plus ouverte sur l'extérieur et favorable aux processus d'échanges internationaux entre syndicats<sup>10</sup> comme en témoigne son adhésion à l'Alliance sociale continentale (De La Cueva, 2000). Notons toutefois que la «radicalité» de ce changement de l'AFL-CIO en matière de politique internationale a depuis été modérée par plusieurs auteurs nous appelant à ne pas surestimer son impact (Scipes, 2005; Shorrock, 2002).

Ceci dit, si l'orientation et les discours des grandes centrales syndicales des pays du Nord se veulent désormais plus ouverts à la coopération avec les syndicats du Sud, les différences entre organisations de ces deux hémisphères apparaissent toujours

structurantes dans les pratiques syndicales et les réalités des alliances syndicales internationales qui doivent quotidiennement composer avec ces dernières. Ces différences se transposent d'ailleurs selon une logique particulière dans les espaces de pratiques de cette collaboration intersyndicale et induisent certaines dysfonctions potentielles. En premier lieu, les alliances mises sur pied par les syndicats des pays industrialisés exercent parfois une attraction importante sur les organisations de travailleurs des pays en voie de développement qui peuvent y voir un moyen de solidifier leur appui et donner plus de poids à leurs revendications. Il arrive toutefois que ces organisations syndicales se retrouvent isolées au sein de ces alliances, leurs ressources limitées ne leur permettant pas d'investir adéquatement les sphères décisionnelles de ces structures de représentation (Lévesque et Dufour-Poirier, 2005). Le danger pour ces derniers devient donc celui de l'instrumentalisation de leur participation soulevant ainsi ce qu'Anner (2007) appelle «le paradoxe du transnationalisme syndical».

En second lieu, si les syndicats du Sud parviennent à éviter le piège de l'isolement, le défi lancé aux acteurs impliqués au sein d'alliances internationales devient celui de la gestion de leur diversité. On comprend en effet que les organisations syndicales du Sud amènent avec elles un bagage historique, culturel, et idéologique très différent de celui des organisations du Nord. Leur coloration politique alliée à leur héritage institutionnel les conduit parfois même à adopter des positions très revendicatives, voire suspicieuses, à l'égard de leurs homologues des pays industrialisés. Fondamentalement, cette réalité témoigne du fait que les alliances syndicales internationales, en dépit du fait qu'elles ont une dynamique originale s'inscrivant dans le champ transnational, ne peuvent se dissocier complètement des espaces locaux, nationaux et régionaux d'où proviennent leurs membres. Les acteurs qui y interagissent 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 l'espace dans lequel ils interviennent. C'est ainsi que malgré tous les discours de solidarité internationale qui peuvent être tenus par les grandes centrales syndicales, les intérêts des uns et des autres restent souvent divergents et leur conciliation peut s'avérer un processus exigeant.

Ces tensions caractéristiques des rapports Nord-Sud ont trouvé une forme d'expression au sein du Réseau UNI-Quebecor. Le manque de ressources des syndicats du Sud comparativement à ceux, mieux nantis, du Nord, a fini par peser sur l'intensité des relations entretenues par certains représentants syndicaux latino-américains avec les autres membres du Réseau. À cet égard, un représentant syndical chilien nous faisait remarquer qu'il est parfois plus difficile pour les représentants syndicaux des pays en voie de développement de pouvoir défrayer les coûts de transport et d'hébergement nécessaires à la participation aux activités du Réseau UNI-Quebecor, et ce en dépit de l'aide financière qui leur est sporadiquement accordée. Les absences occasionnelles à certaines rencontres et les possibilités plus restreintes de déplacement à l'étranger finissent ainsi par peser sur l'intensité des relations entretenues entre membres du Réseau :

...Il y a des pays qui sont pauvres et d'autres qui sont riches; et les pays qui sont riches ont des dirigeants syndicaux qui peuvent assumer certains frais de déplacement mais pour nous cela est beaucoup plus difficile. La résultante est que les pays en voie de développement sont relégués à un rôle de second plan. Lorsqu'une rencontre sur Quebecor est prévue, l'objectif est que des personnes des pays en voie de développement soit présentes pour qu'elles fassent part de leurs problèmes et de leur réalité locale<sup>11</sup> (Syndicaliste chilien, Buenos Aires, juin 2006).

Cette disparité de ressources peut également finir par rendre moins accessibles les positions plus stratégiques au sein des alliances syndicales dans la mesure où un tel positionnement nécessite généralement une implication matérielle, financière et humaine d'importance. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, l'absence de syndicats en provenance de l'Amérique latine au sein de son «comité directeur» corrobore cette réalité. N'étant formé que de représentants syndicaux en provenance de l'UNI, du Canada, des États-Unis, de la France et de la Suède, ce comité a néanmoins joué un rôle majeur en déterminant les grandes orientations stratégiques de la campagne menée par les syndicats de Quebecor World mais aussi en gérant les contacts avec la direction de la multinationale canadienne et en négociant la

ratification d'un ACI.

Ceci étant dit, les défis induits par le clivage Nord-Sud et l'aspect multinational du Réseau UNI-Quebecor semblent avoir été atténués par la conjonction de différents facteurs. Le cas étudié témoigne d'abord d'une certaine sensibilité de la part des organisations syndicales des pays industrialisés à l'égard des difficultés rencontrées par leurs alter ego latino-américains en matière notamment de reconnaissance des droits syndicaux. Les impacts de cette plus grande ouverture à l'égard du développement de solidarités internationales ne se sont d'ailleurs pas limités, dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, au niveau discursif, puisque s'étant également matérialisés par la mise en place de programmes concrets d'aide et de soutien international. À titre d'exemple, soulignons que suite au licenciement de deux travailleurs directement impliqués dans les activités du syndicat et à la succession de nombreux accidents de travail, plusieurs membres du Réseau UNI-Quebecor ont décidé d'apporter leur soutien aux travailleurs de l'usine de Recife, au Brésil, en organisant, le 30 janvier 2006, une «journée mondiale de solidarité» et en envoyant sur place une délégation internationale d'environ une vingtaine de représentants syndicaux. Interrogé sur l'impact de ces actions, le président de la section locale de l'usine brésilienne de Quebecor soulignera:

These actions help us a lot! People from UNI, from Canada, from Argentina and from Chile all went to Pernambuco on the 30<sup>th</sup> of January and that put pressure on the company and forced them to recognize the fundamentals rights of workers and the union in Recife. (Syndicaliste brésilien, Buenos Aires, juin 2006).

Une autre manifestation de cette dynamique d'entraide a pris forme lorsque les syndicats de Quebecor, notamment sud-américains, ont soutenu les revendications des travailleurs états-unien confrontés à des problèmes majeurs en matière d'accès à la syndicalisation en observant des arrêts de travail et en manifestant de manière symbolique leur soutien à leurs collègues. Concernant l'appui international reçu par les travailleurs nord-américains, un dirigeant de l'AFL-CIO livrera ce témoignage:

In this case, you know there was some serious pressure put on and I can tell you that American workers at Quebecor received tremendous solidarity from Quebecor workers in many countries through this campaign. Not just letters of support and that kind of symbolic stuff but, you know, there were real workplace actions. I mean, it was real. And I know workers in the UK, in France and in Latin America, they all took actions, real actions, demonstrations, and helped to drive the point home. (Syndicaliste américain, Washington, mai 2007).

Autre facteur d'importance, le comité directeur du Réseau et les responsables assurant sa coordination n'ont pas cherché à détourner les actions mises sur pied à leur seul avantage mais plutôt à les orienter dans le but qu'elles rapportent à l'ensemble de ses membres. Concrètement, l'agenda du Réseau a été constitué d'objectifs relativement larges autour desquels toutes les organisations syndicales ont pu se retrouver. En structurant ses actions autour de la défense des droits fondamentaux des travailleurs et notamment celui du libre accès à la syndicalisation, le Réseau UNI-Quebecor a développé un agenda rassembleur mettant l'accent sur les intérêts communs des différentes organisations syndicales plutôt que sur leurs divergences.

En ce sens, l'histoire du développement de cette alliance internationale et des différentes stratégies et moyens d'actions qui ont été mobilisés démontre clairement que les résultats associés à ces actions ont su profiter à l'ensemble de ses membres. Plusieurs sections syndicales sud-américaines, dont celles en provenance du Brésil, du Chili et du Pérou, ont obtenu leur accréditation officielle suite à des démonstrations de solidarité initiées par ce Réseau. Les activités de ce dernier ont également permis aux syndicats européens d'engager des processus plus formels et plus fréquents d'échanges d'informations ce qui leur a notamment permis d'en apprendre davantage sur les activités régionales de Quebecor World et ainsi de confronter plus efficacement la direction de cette entreprise lors des réunions du comité d'entreprise européen. Les syndicats américains ont reçu pour leur part un important soutien de leurs homologues internationaux dans la campagne de syndicalisation s'étant déroulée sur leur territoire national.

Si le Réseau UNI-Quebecor a permis aux syndicats y adhérant d'enregistrer des gains importants en regard des revendications prédéfinies, le dernier constat pouvant être tiré de l'analyse de ce cas concerne à l'inverse la fragilité inhérente à ce type d'alliance internationale. Il ressort en effet de l'analyse menée que la formation de ce genre d'alliance peut s'avérer un processus exigeant pour les participants en l'absence de cadre juridique ou de normes institutionnelles encadrant leur fonctionnement. Pour qu'une alliance de ce type soit effective, un rapport d'appartenance doit d'abord s'établir entre les participants. Si celui-ci peut se former autour d'une opposition commune face, à titre d'exemple, à un même employeur multinational, il doit également se développer au travers de liens relationnels et d'une conscience partagée d'appartenir à une même entité sociale se caractérisant par un ensemble de normes et d'objectifs particuliers. En effet, de telles alliances n'émanent pas de la seule existence d'un mécontentement ou d'une opposition ; pour qu'il y ait mobilisation, ce mécontentement doit également trouver un langage qui lui donne un sens, désigne des adversaires, légitime la revendication par référence à des valeurs. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, nous avons été à même de constater que ces liens entre syndicats se sont mis en place de manière progressive, selon un processus d'«apprentissage social», et n'ont pas représenté une donnée de départ. Les premières rencontres du Réseau ont permis à ses membres de s'évaluer mutuellement à travers certains échanges pour ensuite s'investir dans l'établissement de relations plus durables.

La cohésion des alliances syndicales internationales repose enfin sur la définition d'objectifs communs. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, nous avons vu que cet objectif a pris forme autour de la négociation d'un ACI. L'objectif de ratification d'un tel accord a joué un rôle très important en servant de base au maintien du Réseau en tant que forme sociale cohésive et en fournissant un point de jonction dans les revendications défendues par les différents représentants syndicaux de l'entreprise à travers le monde. La conclusion de cet accord a toutefois confronté le Réseau à un défi de taille soit celui du renouvellement de ses objectifs. Une certaine incertitude semble ainsi accompagner l'évolution de ce type d'alliance dans la mesure où leur pérennité repose, avant toute chose,

sur leurs capacités internes à soutenir un fort engagement de leurs membres envers un objectif commun qui, selon qu'il ait été atteint ou non, devra pouvoir être redéfini.

### **Conclusion**

Les bouleversements économiques et politiques des deux dernières décennies ont ouvert la voie à un renouvellement des stratégies, des structures et des moyens d'action du syndicalisme. Tous n'ont pas pris le virage du renouveau syndical, mais les expériences vécues autour de la mise sur pied d'alliances syndicales internationales sont le témoignage d'une forme de conscientisation et d'une volonté bien réelle d'investir plus ardemment le champ transnational de la part de certaines organisations syndicales. De fait, bien que le contexte qui entoure la coopération intersyndicale au plan international soit parsemé d'embûches, il recèle aussi, comme nous l'avons vu, certaines opportunités et facteurs favorables à l'établissement de réseaux syndicaux transnationaux.

Le cas documenté dans cette étude témoigne de cette réalité et démontre au surplus que pour être efficace, les alliances syndicales internationales doivent apprendre à mobiliser et coordonner de multiples stratégies et moyens d'action. Que l'on pense à l'organisation fréquente de rencontres internationales, aux actions de solidarité qui y ont été planifiées, à la recherche de nouveaux appuis dans la sphère publique et politique, à la participation aux assemblées d'actionnaires ou encore à la mise en place d'une stratégie de pression sur les clients de l'entreprise, le Réseau UNI-Quebecor se veut, en ce sens, un modèle d'alliance qui a su judicieusement développer et coordonner une multitude de pôles stratégiques d'action. Il n'y a d'ailleurs nul doute que la recomposition du rapport de force entre capital et travail, consécutive à l'internationalisation croissante de la production et des échanges, suppose désormais le développement de plans d'actions novateurs et multidimensionnels de la part du mouvement syndical.

Finalement, au-delà des avantages particuliers qu'a pu en retirer individuellement chacun de ses membres, il ressort plus globalement que les activités menées par le Réseau UNI-Quebecor ont permis de manière graduelle l'édification d'une structure de coopération internationale qui, même imparfaite, a jeté les bases d'un réel contre-pouvoir transnational et permis la

ratification d'un accord-cadre international. En ce sens, le cas étudié vient démontrer que les choses ont sensiblement changé depuis l'époque où une logique paternaliste et des sous-entendus idéologiques présidaient aux rapports intersyndicaux sur l'axe Nord-Sud. Il ressort en effet du cas étudié que la dynamique d'entraide au sein des réseaux de coopération internationale ne peut plus simplement être comprise à travers le prisme de l'aide humanitaire accordée par les syndicats du Nord à leurs homologues du Sud tenus pour plus démunis. Les échanges d'aide et de services s'inscrivent dans une logique plus pragmatique que politique et certainement plus multilatérale et plus internationaliste qu'auparavant. Si l'expérience du Réseau UNI-Quebecor montre que la disparité des ressources entre organisations syndicales peut finir par peser sur la capacité de certaines d'entre-elles à influencer sur les processus décisionnels au sein des alliances internationales, l'enseignement principal de ce cas demeure celui de montrer que les relations internationales contemporaines sont désormais caractérisées par une plus grande interdépendance entre acteurs qui certes n'invalide pas tous les obstacles qui se posent à leur coopération mais qui néanmoins favorise son développement.

#### **Endnotes**

1. L'auteur est professeur adjoint au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à HEC Montréal et chercheur associé au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), marc-antonin.hennebet@hec.ca. Il tient à remercier Gregor Murray et Suzanne Dansereau pour leurs précieux commentaires, ainsi que l'évaluateur-trice anonyme de la revue pour ses très intéressantes suggestions touchant autant à la forme qu'au contenu de cet article.
2. Généralement négociés entre des directions d'entreprise multinationales et des syndicats internationaux et nationaux, ces ACI visent essentiellement à assurer le respect des droits des travailleurs en instituant des mécanismes permanents d'échange d'informations et de contrôle prônant la mise en place de saines pratiques de travail dans toutes les opérations de l'entreprise au niveau international.
3. Réalisées au cours des années 2006 et 2007, ces entrevues d'une durée moyenne d'une heure et demie ont été menées dans une dizaine de pays différents, autant en Europe qu'en Amérique du Nord et du Sud, le plus souvent dans le cadre des rencontres officielles entre membres de cette alliance.

4. L'UNI a vu le jour le 1<sup>er</sup> janvier 2000 suite à la fusion de quatre anciennes fédérations internationales dont l'Internationale des communications, la Fédération internationale des employés, techniciens et cadres (FIET), l'Internationale des médias et du spectacle et, bien entendu, la Fédération graphique internationale (FGI). Grâce à cette fusion, UNI représente aujourd'hui plus de 15,5 millions d'adhérents affiliés à plus de 900 syndicats répartis dans quelques 140 pays.
5. Le concept du renouveau syndical fait référence aux différentes initiatives et stratégies mises en place par les organisations syndicales au cours des dernières années afin de relever efficacement les défis posés par les restructurations économiques et sociales en cours et, ce faisant, à pérenniser ou bien encore à renouveler la représentation et l'action collective.
6. Ci-après «Réseau UNI-Quebecor».
7. À ce propos, l'organisme américain chargé de l'application de la réglementation sur la sécurité au travail a relevé, depuis 1998, pas moins de 140 infractions aux règles fondamentales de sécurité dans les usines de Quebecor World, c'est-à-dire plus que le nombre d'infractions cumulés par ses principaux concurrents, soit les entreprises *R.R. Donnelly*, *Banta* et *Quad Graphics*, pour la même période.
8. Le protocole d'accord de 24 pages prévoit notamment que la direction de l'entreprise devra faire preuve de neutralité, respecter «le droit de ses employés à appartenir ou à participer à la formation d'une association de leur choix» et s'engager «à ne pas faire obstacle ni à s'opposer aux efforts de ses employés». Fait intéressant, ce protocole de syndicalisation s'élève au dessus de la simple déclaration de principe en prévoyant l'adoption d'une nouvelle procédure de syndicalisation par le truchement d'un vote au scrutin secret supervisé.
9. La direction de Quebecor s'engagera dans cette déclaration commune à ne recourir ni au travail forcé, ni au travail des enfants, à s'interdire toute forme de discrimination dans l'emploi et à assurer à tous ses employés une égalité des chances. Par ailleurs, l'entreprise s'engagera à respecter la liberté syndicale et la négociation collective ainsi qu'à fournir à ses travailleurs un environnement de travail sain et sécuritaire. La direction de l'entreprise et le Réseau UNI-Quebecor s'engageront finalement à coopérer et à entretenir un dialogue continu pour promouvoir leurs intérêts mutuels et garantir l'application de la déclaration et, éventuellement, résoudre tout différend.
10. Un dirigeant de l'AFL-CIO ayant joué un rôle important dans la mise en place du Réseau UNI-Quebecor soutenait d'ailleurs récemment que les solidarités internationales sont devenues essentielles au

renouveau syndical dans un monde qui se caractérise désormais par une interdépendance accrue des économies nationales et du sort des travailleurs: «I think there is a growing awareness by unions around the world over the need to collaborate and actually take action together. It's impossible to create an island of unionization anywhere in the world. I mean, we are in this globalized economy. Everything affects everyone else. And, yeah, it's easier said than done, but it's doable, I've seen it happen, and so I think there's a lot of potential» (Syndicaliste américain, Washington, mai 2007).

11. Traduction libre de l'auteur : «Hay países que son pobres y hay países que son ricos; y los países que son ricos tienen dirigentes sindicales que si pueden costearse el pasaje, salir, pero nosotros no nos podemos costear un pasaje aéreo; entonces que pasa, los países pobres siempre están relegados. Pero cuando hacemos reuniones de Quebecor, la idea es que vaya gente de esos países para que diga cual es su realidad».

### **Bibliographie**

- Anner, Mark. 2007. «The Paradox of Labour Transnationalism: Trade Union Campaigns for Labour Standards in International Institutions». Dans *The Future of Organised Labour: Global Perspectives*, Craig Phelan (dir.), Oxford, Peter Lang, pp. 63-90.
- Armsbruster, Ralph. 2005. «Workers of the World Unite? The Contemporary Anti-Sweatshop Movement and the Struggle for Social Justice in the Americas», *Work and Occupations*, Vol.: 32 no. 4, pp. 464-485.
- Banks, Andrew et John Russo. 1999. «The development of international campaign-based network structures: a case study of the IBT and ITF World Council of UPS Unions». *Comparative Labor Law and Policy Journal*, Vol. 20, no. 4, pp. 543-568.
- Borgers, Frank. 1999. «Global Unionism – Beyond the Rhetoric: The CWA North Atlantic Alliance». *Labor Studies Journal*, Vol. 24, no. 1, pp. 107-122.
- Bourque, Reynald. 2008. «International Framework Agreements and the Future of Collective Bargaining in Multinational Companies», *Just Labour*, Vol.: 12 no. Spring, pp. 30-47.
- Brecher, Jeremy; Cosello, Tim et Brendan Smith. 2006. «International Labor Solidarity: The New Frontier», *New Labor Forum*, Vol.: 15 no. 1, pp. 9-18.
- Bronfenbrenner, Kate. 2007. *Global Union : Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*. Ithaca : Cornell University Press.
- Burgoon, Brian and Wade Jacoby. 2004. «Patch-Working Solidarity : Describing and Explaining US and European Labour Internationalism», *Review of International Political Economy*, Vol.: 11 no. 5,

- pp. 849-879.
- Caire, Guy. 1980. *Entreprises multinationales et relations professionnelles*. Paris : CRESST.
- Chandler, Alfred. 1989. *Stratégies et structures de l'entreprise*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Cohen, Larry et Steve Early. 2000. «Globalization and De-Unionization in Telecommunications: Three Case Studies in Resistance». Dans *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Michael E. Gordon et Lowell Turner (dir.), Ithaca: Cornell University Press, pp. 202-222.
- Collombat, Thomas. 2005. «Le mouvement syndical international dans les Amériques : état des lieux et enjeux», *Labour, Capital and Society*, Vol.: 38 no. 1, pp. 67-93.
- Cumbers, Andrew. 2004. «Embedded Internationalisms: Building Transnational Solidarity in the British and Norwegian Trade Union Movements», *Antipode*, Vol.: 36 no. 5, pp. 829-850.
- Damgaard, Bodil. 1999. «Cooperación laboral transnacional en América del Norte a finales de los noventa». *El Cotidiano 94*, mars-avril, pp. 23-37.
- De La Cueva, Hector. 2000. «Crise globale et recomposition du syndicalisme». Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Annie Fouquet, Udo Rehfeldt et Serge Le Roux (dir.), Paris : Les éditions de l'atelier/Les Éditions Ouvrières, pp. 177-188.
- Descolonges, Michèle et Bernard Saincy. 2006. *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*. Paris : La Découverte.
- Di Ruzza, Renato. 1996. «L'internationalisation de l'économie et la crise du syndicalisme», *L'Homme et la Société*, no. 121-122, pp. 117-130.
- Éthier, Diane et Marie-Joëlle Zahar. 2006. *Introduction aux relations internationales*. Montréal, Les Presse de l'Université de Montréal.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2008. *New Structures, Forms and Processes of Governance in European Industrial Relations*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fouquet, Annie; Udo Rehfeldt et Serge Le Roux. 2000. *Le syndicalisme dans la mondialisation*. Paris : Les Éditions de l'Atelier/Les Éditions Ouvrières.
- Gordon, Michael E. et Lowell Turner. 2000. *Transnational Cooperation among Labor Unions*. Ithaca: Cornell University Press.
- Greer, Ian et Marco Hauptmeier. 2008. «Political Entrepreneurs and Co-Managers: Labour Transnationalism at Four Multinational Auto Companies», *British Journal of Industrial Relations*, Vol.: 46 no. 1, pp. 76-97.
- Haiven, Larry ; Lévesque, Christian and Nicolas Roby. 2006. «Pistes de renouveau syndical: défis et enjeux», *Relations industrielles/*

- Industrial Relations*, Vol.: 61 no. 4, pp. 567-577.
- Harrod, Jeffrey et Robert O'Brien. 2002. *Global Unions ? Theory and Strategies of Organized Labour in the Global Political Economy*. New York: Routledge.
- Hecker, Steven. 1993. «US Unions, Trade and International Solidarity: Emerging Issues and Tactics». *Economic and Industrial Democracy*, Vol.: 14, no. 3, pp. 355-367.
- Hennebert, Marc-Antoinin et Mélanie Dufour-Poirier. 2008. «Les syndicats face à la transnationalisation des entreprises : le cas des alliances syndicales internationales». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, no. 2, p. 52-65.
- Kay, Tamara. 2005. «Labor Transnationalism and Global Governance: The Impact of NAFTA on Transnational Labor», *American Journal of Sociology*, Vol.: 111 no. 3, pp. 715-756.
- Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2009. «Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: from Defensive Isolation to Proactive Solidarity», *Labor Studies Journal*, à paraître.
- Lévesque, Christian et Mélanie Dufour-Poirier. 2005. «Building North-South international alliances: evidence from Mexico», *Transfer*, Vol.: 11 no. 4, pp. 531-547.
- Levinson, Charles. 1974. *Le contre-pouvoir multinational : la riposte syndicale*. Paris : Le Seuil.
- Lillie, Nathan. 2005. «Union Networks and Global Unionism in Maritime Shipping», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 60 no. 1, pp. 88-111.
- Litvak, Isaiah Alan et Christopher J. Maule. 1972. «The Union Response to International Corporations», *Industrial Relations*, Vol.: 11 no. 1, pp. 62-71.
- Meardi, Guglielmo. 2000. *Trade Union Activists, East and West: Comparisons in Multinational Companies*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Moody, Kim. 1997. «Towards an International Social-Movement Unionism». *New Left Review*, no. 225, pp. 52-72.
- Nissen, Bruce. 1999. *Alliances Across the Border: the U.S. Labour Movement in the Era of Globalization*. Florida: Florida International University, Center for Labour Research.
- Northrup, Herbert R. et Richard L. Rowan. 1979. *Multinational collective bargaining attempts: the record, the cases, and the prospects*. Philadelphie : University of Pennsylvania Press.
- Papadakis, Konstantinos. 2008. *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?*. Genève : Organisation internationale du travail, Institut international d'études sociales.
- Rehfeldt, Udo. 1993. «Les syndicats européens face à la transnationalisation des entreprises». *Le mouvement social*, no.

- 162, pp. 169-193.
- Riisgaard, Lone. 2005. «International Framework Agreements: A New Model for Securing Workers Rights», *Industrial Relations*, Vol.: 44 no. 4, pp. 707-737.
- Scipes, Kim. 2005. «Labor Imperialism Redux?: The AFL-CIO's Foreign Policy Since 1995», *Monthly Review*, Vol. 57, no. 1, pp. 23-36.
- Shorrock, Tim. 2002. «Toeing the Line? Sweeney and US Foreign Policy», *New Labor Forum*, Vol. 11, automne/hiver, pp. 9-19.
- Sisson, Keith. 2006. «International employee representation – a case of industrial relations following the market ?». Dans *International Human Resource management*, Tony Edwards et Chris Rees (dir.), Londres : Prentice Hall, pp. 242-261.
- Stavis, Dimitris et Terry Boswell. 1997. «Labour : From National Resistance to International Politics», *New Political Economy*, Vol.: 2 no 1, pp. 79-92.
- Tate, Alan. 2006. «Campagne Justice@Quebecor : Leçons pour les syndicats canadiens». *Just Labour*, Vol.: 8 no. Spring, pp. 40-49.
- Union Network International. 2006. UNI Network@Quebecor World and the Justice@Quebecor Campaign. Building Strategic Power. Nyon: UNI Graphical.
- Waterman, Peter et Jane Wills. 2001. *Place, Space and the New Labour Internationalism*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Wells, Don. 1998. *Building Transnational Coordinative Unionism*. Kingston: IRC Press, Industrial Relations Center, Queen's University.
- Windmuller, John P. 2000. «The International Trade Secretariats». Dans *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Michael E. Gordon et Lowell Turner (dir.), Ithaca: Cornell University Press, pp. 102-119.