

# Firmes multinationales et droits syndicaux : la contribution des alliances syndicales internationales à l'effectivité des Accords-cadres internationaux

## Multinational companies and trade union rights: How International Unions Alliances contribute to the effectiveness of International Framework Agreements

## Firmas multinacionales y derechos sindicales: la contribución de las alianzas sindicales internacionales a la efectividad de los acuerdos marco internacionales

Marc-Antonin Hennebert, Christian Lévesque, Gregor Murray and Reynald Bourque

Volume 73, Number 4, Fall 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1056974ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1056974ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Hennebert, M.-A., Lévesque, C., Murray, G. & Bourque, R. (2018). Firmes multinationales et droits syndicaux : la contribution des alliances syndicales internationales à l'effectivité des Accords-cadres internationaux. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(4), 702–727. <https://doi.org/10.7202/1056974ar>

Article abstract

This article examines how international union alliances (IUA) contribute to the effectiveness of International Framework Agreements (IFAs) and, in particular, considers their ability to promote the process of organizing and negotiating collective agreements in countries where national governments struggle to ensure these fundamental rights are respected. The content of these agreements, which are generally the result of a bilateral agreement between the management of a multinational company and a Global Union Federation (GUF), usually rests on certain ILO conventions, including those relating to the right of association and the freedom to bargain collectively.

Since studies on this subject have been initially limited to the analysis of their content and their potential contributions to the social regulation of multinationals, this article is aligned with more recent research devoted to the analysis of the effectiveness of IFAs as a tool for protecting workers' rights at the local level. Based on a longitudinal case study and a large body of empirical evidence gathered from multiple field surveys in Europe and South America, this research shows how such an agreement was mobilized within a European multinational company operating in the distribution sector.

Although, in many ways, the different national contexts in which the IFA was applied were rather unfavourable to the implementation of such a system of social regulation, our results show that the IUA can promote the implementation of such agreements. These IUAs are also able to ensure the effectiveness of IFAs when they succeed in firstly shaping common interests between their members through the formulation of a collective project, by structuring and mobilizing important resources, by taking advantage of the emerging synergy of their own multilevel exchange dynamics and, finally, by combining the approach to dialogue and social pressures.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2019

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

# Firmes multinationales et droits syndicaux : la contribution des alliances syndicales internationales à l'effectivité des Accords-cadres internationaux

Marc-Antonin Hennebert, Christian Lévesque,  
Gregor Murray et Reynald Bourque

**Cet article s'intéresse à la contribution des alliances syndicales internationales (ASI) à l'effectivité des Accords-cadres internationaux (ACI). Se basant sur une étude de cas longitudinale et sur un important corpus empirique récolté au fil de multiples enquêtes de terrain en Europe et en Amérique du Sud, cette recherche présente comment un tel accord a été mobilisé dans différents contextes par des acteurs syndicaux représentant les salariés d'une multinationale européenne afin d'y défendre les droits de ces derniers en matière d'accès à la syndicalisation. Nos résultats montrent plus spécifiquement sous quelles conditions les ASI peuvent contribuer à l'effectivité des ACI et en quoi ces regroupements intersyndicaux sont particulièrement utiles dans des contextes locaux et nationaux où les législations peinent à assurer le respect des droits sociaux fondamentaux.**

**MOTS-CLÉS: Accord-cadre international, alliances syndicales internationales, responsabilité sociale des entreprises, firmes multinationales.**

## Introduction

Cet article s'intéresse à la contribution des ASI à l'effectivité des Accords-cadres internationaux (ACI), notamment à leur capacité à favoriser le processus

Marc-Antonin Hennebert, professeur agrégé, Département de gestion des ressources humaines, HEC Montréal, Québec, Canada (marc-antonin.hennebert@hec.ca).

Christian Lévesque, professeur titulaire, Département de gestion des ressources humaines, HEC Montréal, Montréal, Québec, Canada (christian.lévesque@hec.ca).

Gregor Murray, professeur titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la mondialisation et le travail (CRIMT), Montréal, Québec, Canada (gregor.murray@umontreal.ca).

Reynald Bourque, professeur titulaire (retraité), École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada (reynald.bourque@umontreal.ca).

Les auteurs sont tous membres du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

de syndicalisation et de négociation de conventions collectives dans des pays où la législation nationale peine à assurer le respect de ces droits fondamentaux.

Les ACI visent essentiellement à assurer le respect des droits des travailleurs en instituant des mécanismes d'échange d'informations et de contrôle prônant la mise en place de saines pratiques de travail dans toutes les opérations d'une entreprise. Ils sont généralement signés par la direction d'une entreprise et, au minimum par une Fédération syndicale internationale (FSI) et, dans certains cas, par d'autres partenaires syndicaux et par des comités d'entreprise européens (CEE), (voir Dehnen, 2013). Bien que leur contenu puisse varier, leur dénominateur commun réside dans leurs références à certaines conventions de l'Organisation internationale du Travail (OIT), dont celles relatives au droit d'association et à la liberté de recourir à la négociation collective (Bourque, 2005).

Certaines recherches démontrent que la mise en œuvre de ces accords repose, notamment, sur l'importance accordée par l'entreprise au dialogue social et à la qualité des rapports entre sa direction et certains partenaires syndicaux internationaux, ainsi que sur la mobilisation et la coordination d'acteurs syndicaux à différents niveaux (Barreau et Ngaha, 2013; Niforou, 2012; Williams *et al.*, 2015). La mise en œuvre des ACI est parfois accompagnée par la formation d'alliances syndicales internationales (ASI). Ces ASI sont des regroupements qui favorisent l'échange d'informations et la coordination des actions entre des syndicats de différents pays représentant des travailleurs d'une même entreprise multinationale (Brookes, 2015). Malgré le rôle important de telles alliances, très peu d'études permettent de comprendre leur apport à l'effectivité des ACI. Cet article souhaite combler cette lacune.

Partant d'une étude de cas longitudinale d'une multinationale européenne signataire d'un ACI, cet article suggère que la capacité des ASI à assurer l'effectivité des ACI repose sur quatre types de capacité qui se renforcent mutuellement : leur capacité à 1- créer des intérêts communs entre leurs membres; 2- structurer et mobiliser des ressources organisationnelles; 3- impulser une dynamique d'échanges multi-niveaux; et 4- combiner des approches axées, à la fois, sur le partenariat et sur la mobilisation de leurs syndicats membres.

L'article se divise en cinq parties. Il offre, d'abord, un aperçu de l'évolution de la recherche sur les ACI pour, ensuite, présenter un cadre d'analyse permettant d'appréhender la contribution des ASI à l'effectivité de ces accords. La troisième partie expose le devis de recherche et la démarche méthodologique. La quatrième partie présente la manière dont a été mobilisé cet accord dans le cadre de différentes campagnes de syndicalisation, tandis que la cinquième partie laisse place à l'analyse de nos résultats en ce qui a trait à la capacité des ASI à assurer l'effectivité des ACI.

## Les Accords-cadres internationaux comme objet de recherche

Face aux limites des codes de conduite des entreprises multinationales (EMN) comme outil de promotion des droits syndicaux (Egels-Zandén et Merk, 2014; Anner, 2012), les Fédérations syndicales internationales (FSI) se sont fait les principales promotrices de la négociation des ACI au cours des dernières années. Il s'agit du dispositif souvent jugé le plus avancé, d'un point de vue syndical, qui permet de donner un véritable contenu à la responsabilité sociale de l'entreprise (Murray, 2010; Bourque, 2005). Si, dans leur phase d'émergence, les ACI ont suscité un intérêt limité, on note, depuis quelques années, une augmentation considérable du nombre d'études portant sur cet outil de régulation des entreprises multinationales (Williams *et al.*, 2015; Helfen et Sydow, 2013; Fichter *et al.*, 2011). De manière schématique, on peut distinguer trois phases dans le développement de la recherche sur ces ACI.

La première phase s'est consacrée à les démystifier en centrant l'analyse sur leur contenu puis en s'interrogeant plus spécifiquement sur leur contribution au façonnement d'un régime international de relations industrielles (Trubek *et al.*, 2000). On a d'abord reconnu que ces accords étaient des instruments plus contraignants que les codes de conduite du fait qu'ils sont le fruit d'une négociation bilatérale entre dirigeants des entreprises multinationales (EMN) et représentants syndicaux, et qu'ils impliquent un certain suivi de la part des parties prenantes quant à leur application (Bourque, 2005). Plusieurs ont, ensuite, vu dans ces accords un outil utile pour les organisations syndicales afin de faire la promotion et d'étendre les droits des travailleurs, notamment dans des contextes nationaux où les cadres juridiques en matière de travail sont peu développés ou inefficaces (Schomann *et al.*, 2008).

L'émergence de ces accords a, toutefois, suscité son lot de critiques, ainsi que de réserves face à leur capacité limitée à promouvoir les droits syndicaux. Plusieurs auteurs ont insisté sur les faiblesses de ces accords à cause de leur contenu limité, mais aussi de leur incapacité, au moins pour la première génération de ces accords, à instituer un véritable cadre social et des règles d'application claires dans les entreprises signataires (Sobzack, 2007). Ces accords se distinguaient notamment par : « l'absence de cadre juridique de référence, d'acteurs prédéterminés dans un cadre donné contraignant, l'absence de périmètre imposé d'application et l'absence d'institutions garantissant son application à l'échelle requise » (Moreau, 2017 : 12).

Une deuxième phase de la recherche sur les ACI s'est centrée sur les facteurs susceptibles d'inciter les acteurs à s'engager dans la négociation de ces accords. Dans cette lignée, une série de variables associées à la propension des acteurs patronaux et syndicaux à négocier des ACI ont été analysées, notamment la struc-

turation de la chaîne de valeur, le secteur d'activité de l'entreprise concernée, le pays d'origine de la multinationale signataire, et le degré d'internationalisation et de centralisation de son système de gestion (Barreau et Ngaha, 2012; Papadakis, 2008). L'étude des processus de négociation de ces ACI a aussi mis en évidence le fait que la majorité des ACI se présente comme des accords d'adhésion qui n'ont suscité que peu de tensions entre parties signataires et ont été conclus relativement rapidement « après une demi-douzaine de réunions » (Bourguignon et Mias, 2017 : 18). De tels processus intégratifs ne favorisaient pas a priori l'implication des parties prenantes ni une forte mobilisation syndicale autour du suivi de l'accord (Barreau et Ngaha, 2013; Hennebert et Bourque, 2010), ce qui pose de nouveau la question des effets de ces accords comme outil de protection des droits des travailleurs.

La troisième phase de la recherche sur les ACI s'est alors tournée vers l'analyse des conditions de leur effectivité (Robinson, 2011; Gregoratti et Miller, 2010). Certaines études identifient l'importance du contrôle direct des établissements par l'entreprise multinationale, en effectuant la distinction entre le contrôle direct et le recours à des sous-traitants et fournisseurs (Dehnen, 2013; Hammer, 2013; Williams *et al.*, 2015). Le degré de centralisation des systèmes de gestion des EMN peut également influencer le type de contrôle exercé par le siège social sur ses établissements et ceux de ses partenaires d'affaires concernant la mise en œuvre des ACI (Martínez Lucio, 2010). D'autres recherches mettent plutôt en évidence le fait que l'effectivité des ACI est liée à l'implication des gestionnaires locaux dans le processus d'implantation des ACI (Niforou, 2012; Williams *et al.*, 2015) et à l'importance accordée par la direction de l'entreprise transnationale au dialogue social et à la qualité de ses relations avec les syndicaux nationaux et internationaux (Dehnen et Pries, 2014; Fichter *et al.*, 2011).

À ces recherches portant sur les caractéristiques de l'entreprise concernée s'en ajoutent d'autres qui mettent en valeur les structures de coordination et les ressources des organisations syndicales impliquées dans leur négociation et leur suivi (Fichter et McCallum, 2015; Cotton et Royle, 2014; Helfen et Fichter, 2013; Hennebert *et al.*, 2012). Ces études montrent que la formation d'ASI, souvent initiée par une FSI, permet une meilleure coordination entre les syndicats de différents niveaux et une diffusion plus large du contenu de l'accord. Ces alliances ne répondent toutefois pas à un modèle organisationnel unique (Brookes, 2015; Fairbrother *et al.*, 2013) et se démarquent les unes des autres par la densité relative des syndicats impliqués, par l'intensité de leurs échanges, ainsi que par les capacités des syndicats impliqués (Lévesque et Murray, 2010).

Si ces études suggèrent que les ASI offrent une assise sociale propice à la négociation et à l'application des ACI, elles accordent peu d'attention aux configurations des alliances susceptibles de soutenir l'effectivité des ACI. Notre cadre d'analyse cherchera donc à combler cette lacune.

## La configuration des alliances syndicales internationales : un cadre d'analyse

De nombreux travaux en relations industrielles et en sociologie ont cherché à identifier les conditions susceptibles de renforcer la capacité de diverses coalitions sociales ou alliances inter-organisationnelles à atteindre leurs objectifs et à favoriser l'adhésion et l'action collective (Albers *et al.* 2016; Aggarwal *et al.*, 2011; Brookes, 2015; Lévesque et Murray, 2010; Tattersall, 2010). Ces travaux fournissent un cadre pertinent afin d'identifier les dimensions d'une ASI qui, à titre de coalition syndicale, sont susceptibles de contribuer à l'effectivité d'un ACI. Aux fins de cette étude, nous en retenons quatre : 1- la capacité de l'ASI à faire émerger des intérêts communs; 2- la capacité à structurer et à mobiliser des ressources organisationnelles; 3- la capacité à entretenir des échanges multivoix; et 4- la capacité de combiner des approches partenariales et conflictuelles avec les EMN signataires des ACI.

Une première dimension renvoie à la capacité des alliances ou des coalitions à faire émerger des intérêts communs entre leurs membres. Comme le souligne Tattersall, ces intérêts communs peuvent prendre différentes formes et inclure les éléments suivants : « *the organization of an event, an issue, an agenda, or even a broad set of values* » (2010 : 26). Ces intérêts sont, en général, davantage partagés lorsqu'ils permettent de rejoindre les intérêts préexistants des organisations participantes, mais surtout lorsqu'ils sont en mesure d'en créer de nouveaux porteurs d'idéaux partagés tels que ceux de justice sociale ou de démocratie (Cotton et Royle, 2015).

Si les organisations syndicales partagent, en principe, des objectifs communs, leur coopération au plan international n'a rien d'un automatisme. Des différences institutionnelles, conjoncturelles et organisationnelles sont autant d'obstacles à la coopération intersyndicale (Northrup et Rowan, 1979). Derrière une unité de façade reposant sur le partage de certains objectifs communs, dont celui particulièrement évasif de défense des intérêts généraux des travailleurs, se dresse un paysage hétéroclite où se côtoie une pluralité d'organisations aux positions idéologiques, aux compositions structurelles et aux orientations d'action fort diverses qui deviennent autant de facteurs susceptibles d'obstruer les voies d'une potentielle coopération interorganisationnelle (Hennebert, 2009).

Les théories de l'action collective montrent que l'identification et l'adhésion à des intérêts communs sont facilitées par le développement d'un projet qui confère au collectif sa raison d'être et guide sa recherche de sens en tant qu'organisation (Gagnon *et al.*, 2016). Le projet devient ainsi un moteur de l'action et, de ce fait, renforce la cohésion entre les membres d'alliances ou de coalitions qui en sont porteurs (Reynaud, 1997; Boutinet, 1993). La formulation de ce projet

tout comme sa diffusion et son appropriation donnent un sens et un sentiment d'efficacité aux actions des coalitions et légitiment leurs modes d'action. Le projet commun représente ainsi les schèmes interprétatifs qui sont développés au sein d'une alliance ou d'une coalition et qui permettent de rendre compte des contextes et des défis qui en découlent, ainsi que de justifier le recours à certaines actions (Lévesque et Murray, 2010a).

La deuxième dimension renvoie à la capacité des alliances à développer des relations entre organisations participantes et à en dégager des ressources organisationnelles qui pourront par la suite être mobilisées dans la promotion d'un projet ou d'un plan d'action. À ce sujet, Tattersall note : « *Coalitions are therefore successful if they provide organizations with greater resources to take future action by enabling them to draw on a network of sustained relationships with other organizations, and if they enhance an organization's internal capacity to act* » (2010: 23). Ainsi, au-delà du développement d'intérêts communs et de la formulation d'un projet spécifique, les ASI doivent également savoir susciter l'implication des organisations qu'elles coalisent, assurer leur mise en relation et réunir les ressources organisationnelles nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs. D'ailleurs, certaines études s'étant intéressées aux relations interorganisationnelles propres aux ASI démontrent la diversité des modes d'insertion et d'implication des organisations syndicales nationales, ainsi que le degré variable de ressources disponibles à ces alliances (Hennebert et Bourque, 2013; Lévesque et Murray, 2010a; Martínez Lucio, 2010). Ces recherches mettent aussi en valeur l'importance de pouvoir compter sur des instances de prise de décisions clairement définies qui peuvent être plus ou moins centralisées (Helfen et Fichter, 2013).

La troisième dimension renvoie à la capacité des alliances à articuler les différents niveaux d'action (*scaling* en anglais) qui caractérisent, du moins potentiellement, les organisations qui composent l'ASI. Cette dimension, qui trouve ses origines dans les travaux de certains géographes (Herod, 2009; Coe *et al.*, 2008), est d'autant pertinent à l'étude de la transnationalisation de l'action collective en raison des niveaux d'action multiples qui s'offrent aux acteurs de ces alliances. Les travaux issus de la sociologie des nouveaux mouvements sociaux (Tarrow, 2005; Keck et Sikkink, 1998) proposent une grille d'analyse qui permet de mieux comprendre les interactions multiples entre acteurs de différents niveaux dans le développement des actions transnationales. Face à un contexte local ou national qui contraint leurs actions, les acteurs ou les militants recherchent des alliés internationaux afin de construire un meilleur rapport de force et mettre davantage de pression sur l'acteur local ou national objet de leurs revendications (Dufour et Goyer, 2009). Ces relations entre niveaux d'action sont, toutefois, pluridirectionnelles et peuvent se complexifier lorsqu'émergent « des processus de diffusion (le transfert de formes de protestation d'un pays à un autre) et de changement

d'échelle (*scale shift*, où la coordination de l'action collective se déploie à un autre niveau que celui auquel elle a débuté) qui articulent des conflits domestiques à des institutions et des conflits internationaux» (Dufour et Goyer, 2009 : 115). Une vaste littérature souligne déjà les potentialités offertes par les ASI qui induisent le plus souvent des dynamiques d'échanges multi-niveaux permettant de faire éclater le cadre national dans lequel ces interactions se sont le plus souvent cantonnées, offrant ainsi à des acteurs locaux la possibilité de mobiliser différents niveaux d'action dans le but de renforcer leur pouvoir local (McCallum, 2013; Hennebert, 2009).

La quatrième dimension renvoie à la capacité des ASI à combiner des approches axées à la fois sur le partenariat et sur la mobilisation de ses syndicats membres. Pour reprendre l'analyse de Fichter et McCallum (2015), les ASI doivent parfois savoir combiner des approches partenariales (ou coopératives) dans le cadre d'un dialogue social avec des approches plus conflictuelles axées sur la mobilisation des travailleuses et des travailleurs pour mettre en œuvre un ACI, ce qu'ils désignent comme un « partenariat conflictuel ». En effet, les ACI s'inscrivent typiquement dans la lignée de relations de partenariat social, plus spécifiquement comme l'une des manifestations de l'engagement des EMN dans les politiques de responsabilité sociale. Par ailleurs, ils portent les traces des institutions nationales, notamment européennes, qui tendent à promouvoir le dialogue social comme objectif des politiques publiques nationales. Si le dialogue social semble s'organiser plus naturellement dans les EMN européennes, l'effectivité des ACI n'est pas assurée pour autant par les politiques de dialogue social. À cet égard, Fichter et McCallum (2015) soulignent que le dialogue social ne peut seul assurer l'effectivité d'un ACI, d'où l'importance de combiner des approches partenariales avec des approches axées sur la mobilisation sociale. Il s'agit, par ailleurs, d'une tension qui traverse souvent les différentes composantes des ASI, divisées tantôt par orientation idéologique, tantôt par filiation institutionnelle.

Sans écarter les caractéristiques propres à l'entreprise multinationale et à ses chaînes d'approvisionnement déjà identifiées comme étant des facteurs dont il faut tenir compte pour comprendre l'effectivité d'un ACI, notre cadre d'analyse porte plus spécifiquement sur ces quatre dimensions des ASI qui peuvent se renforcer mutuellement et créer les conditions susceptibles d'assurer l'effectivité d'un ACI.

## Approche méthodologique

Cette recherche repose sur une étude de cas de nature longitudinale (de 2010 à 2014) portant sur la mise en application d'un ACI implanté au sein d'une firme multinationale européenne œuvrant dans le secteur de la grande distribution, ci-après « DistribuCo »<sup>1</sup>. Pour Yin, l'étude de cas se veut « une enquête empirique



qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées» (2009 : 23). Outre la possibilité de rendre compte de phénomènes qui se manifestent dans des contextes qui évoluent, l'étude de cas peut être perçue comme un « système intégré » recoupant différentes composantes auxquels les chercheurs peuvent s'attarder (Stake, 1984). Dans son aspect longitudinal, l'étude de cas s'avère particulièrement adaptée pour analyser l'évolution des interactions entre un grand nombre de facteurs interagissant ensemble dans un contexte qui, lui-même, est porteur d'évolutions et de changements. En outre, en plus de sa valeur descriptive (Flyvbjerg, 2001), l'étude de cas permet la vérification des catégories analytiques préétablies ou de propositions formulées dans le cadre d'une recherche pré-structurée qui permet de dégager des conclusions analytiques bien au-delà du cas à l'étude (Edwards et Bélanger, 2008).

Notre recherche porte sur le « cas » de la mise en application d'un ACI dans différentes filiales d'une grande multinationale européenne. Il nous a été possible d'évaluer la mise en pratique de cet accord à différents moments, notamment dans le cadre de campagnes de syndicalisation menées en Pologne, en Roumanie et en Colombie. Cette dernière a, de loin, été la plus significative en ce qui a trait aux efforts déployés par les acteurs concernés. L'aspect longitudinal de notre recherche nous a permis de cerner l'évolution du contexte de ce cas marqué par la formation d'une ASI qui en est venue, notamment, à jouer un rôle important dans la mise en application de l'ACI au sein de la filiale colombienne de DistribuCo.

La collecte de données s'est articulée autour de deux principales stratégies. La première a consisté à réaliser des entrevues semi-dirigées auprès de la haute direction de cette multinationale ainsi qu'auprès des membres de l'ASI mise en place par la FSI regroupant les syndicats nationaux du secteur de la distribution, incluant des syndicalistes de différents pays et de différents niveaux (local, national et international). Du côté syndical, nous avons effectué des entretiens avec une large gamme de personnes impliquées dans l'ASI : des présidents de sections locales sud-américaines, des représentants nationaux de centrales syndicales européennes et sud-américaines, ainsi que des représentants de la FSI en Europe et en Amérique du Sud. Malgré la diversité de leurs fonctions, ces syndicalistes avaient tous pour rôle de représenter au plan international leur organisation syndicale, de participer aux rencontres officielles de l'alliance, de faire état de la situation de l'entreprise dans leur pays respectif ainsi que de contribuer à la définition des positions et des plans d'action de leur regroupement intersyndical. Certains ont, également, participé directement au processus de négociation de l'ACI signé par DistribuCo au début des années 2000. Au total, plus d'une trentaine d'entrevues ont été réalisées auprès d'intervenants-clés, autant en Europe

qu'en Amérique du Sud. D'une durée variable et approximative d'une heure et demie, ces entretiens ont été intégralement enregistrés et transcrits afin d'en faciliter l'analyse.

À la suite de l'établissement de nos premiers contacts avec des représentants de la FSI signataire de l'ACI, nous avons, en parallèle, déployé une deuxième stratégie de collecte de données en assistant aux rencontres officielles de l'alliance syndicale internationale. La participation à ces rencontres, dont celles tenues en Europe en 2010 et 2012, s'est avérée une source d'information importante qui a permis de comprendre, non seulement les objectifs poursuivis par ce regroupement et l'évolution de ses plans d'action, mais, plus fondamentalement, d'observer la manière dont s'y structurent les interactions entre syndicats et, ainsi, saisir la dynamique sociale qui l'anime. La participation à ces rencontres nous a aussi permis d'interagir avec les participants dans un cadre plus informel, ce qui nous a donné l'occasion de vérifier certaines observations, mais également de planifier avec plusieurs d'entre eux des entrevues plus en profondeur quant à la vision entretenue à l'égard de l'ACI et à son utilisation.

Parmi les autres sources d'informations mobilisées, nous avons récolté un imposant corpus documentaire constitué de nombreux documents de la compagnie, de plusieurs articles tirés de la presse écrite décrivant la situation financière de DistribuCo, tout comme l'état de ses relations de travail, ainsi que de multiples publications syndicales. Les informations découlant de cette documentation ont été utilisées afin de compléter et valider celles obtenues lors des entrevues.

## Présentation et analyse des données

### DistribuCo et son expansion internationale

Le développement de DistribuCo est passé par une stratégie d'internationalisation dans les années 1970, qui s'est ensuite intensifiée à partir du milieu des années 1990. Alors que l'entreprise n'était présente que dans une dizaine de pays, elle a acquis des installations dans pas moins de 20 pays de 1995 à 2002, ne laissant aucun doute quant à ses visées expansionnistes.

Le début des années 2000 marque, toutefois, un changement important dans la situation de l'entreprise et dans sa stratégie de développement. Après avoir essuyé des pressions importantes sur les marchés boursiers et une perte de sa part de marché dans son pays d'origine, la direction de DistribuCo opta, à partir de 2005, pour une stratégie de rationalisation et de recentrage de ses activités sur les marchés où elle possédait déjà une position dominante. Ce virage stratégique se traduirait par la cession de nombreuses activités dans les marchés nationaux où le groupe ne figurait pas parmi les trois premières marques dans son secteur d'activité.

## Du dialogue social à l'échelle supranationale à la création d'une alliance syndicale transnationale

Au plan de la gestion de ses relations sociales, DistribuCo affiche depuis longtemps sa conviction, qu'au-delà des normes découlant des législations nationales, des règles et des principes communs doivent assurer et protéger les droits fondamentaux de ses salariés à l'échelle mondiale par l'entremise du dialogue social. Il s'agit d'une composante de son profil d'entreprise responsable sur le plan social. C'est ainsi que les gestionnaires de DistribuCo expliquent qu'elle a été l'une des premières à mettre sur pied, en 1990, un Comité d'information et de concertation européen (CICE), instance qui anticipait l'émergence des comités d'entreprise européen (CEE), dont la première directive date de 1994. Suivant cette même orientation, DistribuCo a, également, été l'une des premières multinationales à ratifier, au début des années 2000, un ACI. DistribuCo s'est alors engagé à respecter dans tous ses établissements à l'échelle mondiale les Conventions 87, 98 et 135 de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Ces trois conventions énoncent le droit des salariés à s'affilier à une organisation syndicale de leur choix, leur droit de négocier collectivement et leur protection, ainsi que celle de leurs représentants, contre tout acte discriminatoire portant atteinte à la liberté syndicale.

Les entrevues réalisées auprès de représentants syndicaux viennent, toutefois, relativiser la portée du dialogue social au sein de cette entreprise. L'ACI négociée par cette dernière, fruit d'une première génération d'accords de ce type, a essentiellement été impulsée par la volonté de la haute direction de la FSI à démontrer la pertinence de ces accords comme mécanisme de régulation sociale des EMN, cela sans toutefois que ses syndicats affiliés concernés ne soient impliqués. L'ACI apparaît donc être une création en haut lieu entre les directions de la FSI et de DistribuCo qui constitue la traduction leur engagement réciproque à l'égard du dialogue social. Par ailleurs, plusieurs représentants syndicaux, dont ceux du pays d'origine de la multinationale, ont critiqué le *modus operandi* de DistribuCo qui ne s'est pas engagé dans un véritable dialogue avec ses partenaires sociaux. L'un d'eux s'exprime en ces termes concernant les structures de dialogue social mises en place :

Concernant le CICE, les représentants d'une organisation syndicale de notre pays n'y participent plus, car ils estiment que cela ne sert à rien. Nous on est un peu plus nuancé et nous entretenons une position d'ouverture. Nous signons les Accords qui émanent de ce comité et nous cherchons à apporter des idées. Mais sur le comité européen, leur analyse n'est pas totalement fausse. C'est très difficile de se faire entendre...

Les représentants patronaux se montreront, également, plutôt réticents à renégocier le mode de fonctionnement de ce comité afin de le rendre conforme

à la directive européenne sur les CEE et de faire du CICE un organe effectif de consultation des représentants des salariés. À cet effet, un représentant de l'employeur déclarait :

L'intérêt du fonctionnement de notre CICE, à l'origine, était justement de créer un lieu d'échange de points de vue plutôt informel. Aujourd'hui, l'obligation de consultation implique plusieurs choses dont l'envoi de dossiers, la mobilisation d'experts, la diffusion d'avis, etc. Quelle plus-value apporte au débat un délégué chypriote lorsqu'on discute d'une réorganisation en Espagne? L'employeur est-il sensé prendre en compte un avis quand beaucoup de délégués sont très loin de cette réalité locale.

Cette logique patronale est aussi respectée dans le cas des demandes répétées de la part de la FSI concernant la renégociation de l'ACI afin d'en développer son contenu jugé minimaliste par plusieurs. Encore une fois, un représentant de l'employeur témoignera d'une ouverture pour le moins limitée à ce projet :

Concernant l'ACI, je crois que cet accord est suffisant. La FSM souhaite que nous examinons une négociation pour réactualiser l'accord. Est-ce utile? Qu'est-ce que cela va améliorer? Peu de choses... Nous sommes déjà à un haut niveau. Nous avons une direction de responsabilité sociale sur les chaînes d'approvisionnement.

Les restructurations, qui ont affecté les activités européennes de DistribuCo à partir de la fin des années 2000, ont fait prendre conscience à plusieurs représentants syndicaux de l'importance d'établir des canaux de communication indépendants de l'employeur afin d'échanger sur certaines problématiques vécues aux plans national et local. Ces restructurations ont été toutefois une occasion manquée pour les syndicats de mettre en place une concertation intersyndicale au plan supranational et de développer une plateforme de revendications communes face à l'employeur :

Mais la spécificité de cette restructuration est que c'est la première fois que DistribuCo faisait face à des difficultés financières. [...] Malheureusement, les syndicats n'ont pas été capables de travailler ensemble [...] Les restructurations ont donc eu lieu, indépendamment, chacune dans leur coin, avec, ce qui était frappant, des attaques directes envers les syndicats.

Ces mesures de restructurations, jumelées à l'incapacité des syndicats à échanger entre eux, pousseront plusieurs représentants syndicaux à souhaiter l'émergence d'un lieu d'échange proprement syndical. À ce propos, un syndicaliste belge souligna : « Quand on voit que toutes les réunions sont cadencées par la direction, il est impératif de créer des endroits de réunions informelles pour discuter et débattre entre nous ». C'est donc dans ce contexte que, sous le leadership de la FSI, une alliance syndicale internationale visant à réunir les principaux représentants syndicaux des travailleurs de DistribuCo a été créée en 2009.

À peine formée, cette alliance a cependant connu des problèmes importants de fonctionnement interne, notamment en raison des rivalités persistantes entre les différents syndicats du pays d'origine de l'entreprise. En somme, les conflits idéologiques et organisationnels des syndicats dans le pays d'origine de DistribuCo se transposaient sur le plan international. À cet effet, un représentant de la FSI déclara :

En fait le réseau mondial on ne l'a mis en place qu'en 2009 et la première année, il ne s'est rien passé, du moins pas grand-chose... On a été bloqué par les dissidences entre les syndicats du pays d'origine de l'entreprise. On n'a jamais été capable de mettre en place un comité directeur pour l'alliance.

Ces rivalités intersyndicales n'auront, toutefois, pas raison de la volonté de certains représentants impliqués au sein de cette alliance d'ouvrir un dialogue avec la direction de DistribuCo et de jouer un rôle de vigie concernant le respect des droits syndicaux.

### **La mobilisation de l'ACI comme instrument de promotion des droits des travailleurs**

Les premiers efforts de concertation intersyndicale liés à la création d'une ASI favoriseront l'intervention de la FSI et de différentes délégations syndicales, le plus souvent conjointement avec la haute direction de DistribuCo, dans le but de faciliter l'accès à la syndicalisation des travailleurs de certaines filiales de l'entreprise suivant les principes reconnus dans l'ACI. Ce sera notamment le cas en Roumanie en 2009, puis en Pologne, en 2010, où de telles délégations seront actives et où des pourparlers avec les directions des filiales nationales vont permettre l'émergence d'une représentation syndicale.

Un représentant syndical européen ayant pris part à ces délégations dresse d'ailleurs un bilan positif de ses interventions conjointes avec la haute direction de DistribuCo en Roumanie, soulignant que l'ACI permet de sensibiliser les directions nationales :

Je suis allé avec la haute direction de DistribuCo en Roumanie où la direction des ressources humaines locale ne voulait pas autoriser la mise en place d'un syndicat [...] on a résolu le problème et 6 mois plus tard il y avait un syndicat et le dialogue social était relativement bon. [...] L'ACI est important pour la direction de l'entreprise au niveau mondial pour 'vendre' un certain nombre de choses. La direction du siège social doit parfois convaincre les directions nationales de certaines choses, et la manière de le faire, c'est avec cet Accord-cadre, en disant : « Regardez, on s'est engagé comme entreprise, on doit respecter nos engagements ».

Cependant, les efforts déployés par ces délégations ne furent pas toujours couronnés de succès et certains syndicalistes vont exprimer ouvertement certain-

nes critiques à l'égard des résultats de ces actions. À ce sujet, un représentant syndical souligne :

Concernant la Pologne, il y a eu un travail de la FSM, de certains syndicats nationaux et de la direction pour mettre en place un syndicat. Cela a bien fonctionné. Après quel type de syndicalisme cela produit? Je suis méfiant. C'est un peu difficile d'être implanté dans l'entreprise par l'entreprise. On sent aussi en Roumanie une proximité entre le syndicat et la direction. On sent que la présence des syndicats dans cette filiale de DistribuCo est avant tout permise par le siège social. C'est une méthode qui peut produire de bons résultats. Mais elle est aussi à double tranchant, car elle produit parfois un syndicalisme très modéré.

Malgré les quelques interventions de délégations syndicales dirigées par la FSI, au regard de la plupart des représentants syndicaux impliqués, les activités de l'ASI depuis sa fondation, en 2009, seront qualifiées de « modestes », car plutôt dominées par l'approche partenariale privilégiée à la fois par la haute direction de la FSI et de l'entreprise. En novembre 2011, l'ASI organise, pour la première fois, une rencontre à l'extérieur de l'Europe qui n'est pas jumelée à la réunion annuelle du Comité européen d'entreprise. Cette rencontre donna une nouvelle impulsion à l'ASI, témoignant d'une volonté de développer une meilleure collaboration entre les syndicalistes de différents pays et de mettre en place une véritable structure de concertation intersyndicale. Le lieu de cette rencontre a eu plusieurs effets bénéfiques : premièrement, en renforçant la présence d'une plus grande diversité d'acteurs syndicaux, telles que les organisations syndicales d'Amérique latine et l'antenne régionale de la FSI en Amérique latine; deuxièmement, en réduisant par le fait même la place accordée à l'expression des tensions conflictuelles entre les syndicats du pays d'origine de DistribuCo; et, troisièmement, en centrant les discussions sur le comportement de DistribuCo en Amérique latine. C'est sur ce dernier point, notamment l'accès à la syndicalisation des travailleurs de DistribuCo en Colombie, que l'ASI est parvenue à dégager un véritable objectif commun.

En effet, malgré la signature de l'ACI, au début des années 2000, les travailleurs colombiens de l'entreprise ont toujours eu de la difficulté à faire reconnaître leur droit d'association. Au cours de la décennie 2000-2010, pas moins de trois tentatives de syndicalisation ont été menées, se concluant toutes par un échec et le licenciement des travailleurs au cœur de ces campagnes. Compte tenu de ces expériences négatives passées, la campagne de syndicalisation mise en œuvre par l'ASI va comprendre le déploiement de multiples actions à différents niveaux. Un certain nombre de contacts ont, tout d'abord, été établis entre les représentants de la FSI et ceux de syndicats représentant les travailleurs en Colombie, puis avec la direction du siège social afin que celle-ci exerce une influence sur la direction de sa filiale en Colombie pour assurer le respect du droit

d'association des travailleurs. Ces contacts vont permettre aux représentants de l'ASI de rencontrer, conjointement avec le directeur des ressources humaines du siège social, la direction locale de DistribuCo en Colombie. Sur le contenu de ces échanges, un représentant de la FSI précise :

Les dirigeants de la FSI ont rencontré plusieurs fois la direction de DistribuCo en Colombie. À cet égard, le rôle du directeur ressources humaines du groupe, qui s'est également rendu en Colombie à plusieurs reprises, a été nécessaire pour rassurer la direction locale en Colombie et nous assurer d'une écoute réelle.

L'ACI constitua donc un levier important dans ces pourparlers. En effet, le contenu de cet accord sera directement présenté à la direction de DistribuCo en Colombie par les représentants syndicaux présents qui en exige le respect. La présence du directeur des ressources humaines du siège social va, d'ailleurs, donner à cet accord le statut d'une directive d'entreprise s'appliquant aux directions nationales et locales. Pour certains, la mobilisation de cet accord dans le cadre des échanges avec la direction nationale de DistribuCo en Colombie constitua un facteur déterminant du succès que va connaître éventuellement la campagne de syndicalisation. À ce propos, un syndicaliste argentin affirme :

L'ACI a ouvert les portes pour qu'un syndicat puisse prendre forme en Colombie, car l'accord établissait que DistribuCo se devait de respecter la libre syndicalisation des travailleurs dans toutes ses filiales. Cela faisait toutefois plus de dix ans que cet accord n'était pas respecté. Cet accord a été la clé pour permettre la syndicalisation des travailleurs colombiens.

Parallèlement aux actions de représentation de l'ASI visant les différents niveaux de directions de l'entreprise, la campagne menée auprès des travailleurs colombiens de DistribuCo a nécessité la mise en place d'une importante structure de financement. À cet égard, l'ASI, par l'intermédiaire de certaines de ses parties constituantes, a mis d'importantes ressources financières à la disposition des acteurs locaux grâce à la création d'un Fonds de solidarité dédié exclusivement au soutien de cette campagne en Colombie.

En outre, la réussite de cette campagne de syndicalisation a impliqué un travail de terrain d'envergure. Certains syndicats affiliés à l'ASI seront, d'ailleurs, appelés à épauler les travailleurs de l'entreprise en Colombie. En raison de sa proximité géographique, mais également de son rôle de leadership assumé au sein de la branche régionale de la FSI pour les Amériques, un syndicat argentin a joué un rôle particulièrement important dans ce travail de terrain. Des représentants de ce syndicat se sont rendus à plusieurs reprises — et parfois pour de longs séjours — en Colombie afin de contribuer à la coordination de la campagne de syndicalisation sur le terrain. À ce propos, un syndicaliste colombien déclare :

Le rôle joué par l'ASI qui regroupe tous les syndicats de DistribuCo a été essentiel. Il y a 72 établissements dans le pays, alors, il y a un défi logistique... (...) C'est la FSI qui a amené dans la campagne d'autres acteurs syndicaux pour nous soutenir, dont un syndicat argentin. Des représentants de ce syndicat sont venus ici, ils sont allés visiter les travailleurs dans leurs lieux de travail et à leurs domiciles.

Ce travail de terrain, qui mena ultimement à la syndicalisation de plusieurs milliers de travailleurs, a nécessité également l'implication de divers acteurs locaux, dont une organisation de la société civile non gouvernementale<sup>2</sup>. Le support de cette organisation a été crucial dans la réussite de la campagne, car ses actions ont permis l'identification d'un réseau potentiel de syndicalistes parmi les travailleurs de l'entreprise. Un représentant syndical colombien témoigne de l'apport de cette organisation de cette manière :

Cette organisation a initié ce que nous pourrions qualifier « d'autre campagne ». Cette organisation nous a appuyés dès le départ, donné de la formation. Avec elle, nous sommes allés visiter les établissements. De cette manière, le syndicat a commencé à se former, en visitant chaque établissement, un après l'autre.

Les nombreux efforts déployés par les différents acteurs au cœur de cette campagne ont été récompensés au mois de novembre 2011 lorsque la direction de DistribuCo en Colombie accepta de signer avec la FSI un accord prévoyant la mise en place d'une organisation syndicale « autonome et démocratique ». Selon les dires d'un représentant syndical colombien, cet accord se veut, en quelque sorte, une transposition du contenu de l'ACI dans un accord de portée nationale fournissant le cadre et les protections nécessaires pour donner aux travailleurs de DistribuCo un véritable accès à la syndicalisation :

L'accord est, en fait, une entente au niveau national. Cet accord s'inscrit dans le cadre de l'ACI signé entre DistribuCo et notre FSI, mais il se veut plus précis sur la situation et les obligations de l'employeur en Colombie. C'est grâce à cet accord national que nous avons réussi la syndicalisation en Colombie. (...) Il ne faut pas oublier que nous sommes dans un pays antisyndical...

Suivant cet accord, le travail de terrain entamé par plusieurs travailleurs de DistribuCo, et appuyé fortement par le syndicat argentin, a permis, en l'espace de quelques mois, la syndicalisation de 3372 travailleurs et la création d'une structure syndicale incluant plus 180 délégués syndicaux réparties dans 57 des 72 établissements de l'entreprise. Une convention collective a, également, été signée quelques mois plus tard, soit en avril 2012, contribuant à améliorer les conditions de travail, notamment les horaires de travail et le paiement des heures supplémentaires. D'une perspective internationale où les violations de la liberté d'association et des droits syndicaux en Colombie se posent parmi les plus graves atteintes aux droits humains (OIT, 2009), il s'agit d'une réussite significative pour l'ACI de DistribuCo, ainsi que pour l'ASI qui a impulsé cette percée.



## Discussion

À bien des égards, l'application de l'ACI chez DistribuCo pouvait sembler incertaine, voire vouée à l'échec. L'industrie de la grande distribution se caractérise, en effet, par un ancrage faible de ses entreprises dans les territoires où elles sont présentes puisque leurs activités peuvent facilement être relocalisées, sinon délocalisées. L'autonomie relative des filiales, combinées aux restructurations internes, constituaient autant d'éléments susceptibles de rendre difficile l'application de l'ACI. Ajoutons à ce portrait défavorable, la faiblesse des arrangements institutionnels en matière de travail en Pologne, en Roumanie et, notamment, en Colombie où les déficiences en matière de droit du travail et les attaques répétées envers le mouvement syndical ont été largement documentées.

Malgré ce contexte peu propice à la mise en œuvre de l'ACI chez DistribuCo, les diverses parties-prenantes ont réussi à donner corps à cet accord afin d'assurer le respect des droits des travailleurs. Cette recherche ouvre donc des pistes de réflexion sur les conditions susceptibles de favoriser l'effectivité des dispositifs privés de régulation sociale, dont font partie les ACI (OIT, 2016). À l'instar de plusieurs recherches (Dehnen et Pries, 2014; Hammer, 2013; Niforou, 2014; Williams *et al.*, 2015), notre étude montre que l'appui de la haute direction de l'entreprise et l'implication des gestionnaires locaux favorisent la mise en œuvre des ACI. À cet égard, la haute direction de DistribuCo a facilité l'application de l'ACI en ouvrant et maintenant des canaux de communication avec les représentants syndicaux, en investissant des ressources financières, en intervenant auprès des directions locales et en insistant sur l'importance de l'ACI et du dialogue social dans la stratégie corporative de l'entreprise.

Notre étude met, également, en évidence l'apport essentiel des ASI à l'effectivité des ACI. Un certain nombre de recherches ont déjà souligné le fait que la portée de ces accords repose sur les structures de coordination et les ressources mobilisées par les organisations syndicales (Fichter et McCallum, 2015; Cotton et Royle, 2014; Helfen et Fichter, 2013; Hennebert *et al.*, 2012). Notre étude contribue à cette littérature en démontrant que l'effectivité des ACI repose sur quatre ingrédients complémentaires qui se renforcent mutuellement.

Premièrement, la formulation d'un projet collectif fédérateur a donné une véritable impulsion à l'alliance. Ce projet, qui s'est cristallisé dans la mise en œuvre d'un ACI au sein de filiales particulièrement vulnérables, a, en effet, permis l'émergence d'intérêts communs parmi la diversité des acteurs syndicaux composant l'ASI. En effectuant la promotion des droits syndicaux au sein des filiales de DistribuCo, cet accord a facilité le déploiement d'un cadre narratif inclusif assez large pour qu'une diversité d'acteurs puisse y adhérer, tout en donnant une orientation aux actions menées par les membres de l'ASI en Europe et

en Amérique Latine. Ce projet a été d'autant plus important qu'il a permis de surmonter les dysfonctionnements de l'ASI liés aux tensions intersyndicales dans le pays d'origine de DistribuCo en contribuant au façonnement d'intérêts communs entre syndicats concernés.

Deuxièmement, l'ASI a impliqué le développement et la mobilisation d'importantes ressources organisationnelles. Ici, on pense notamment aux ressources humaines et matérielles impliquées dans la mise en place et les processus de dialogue social entre le siège social de DistribuCo et les différentes composantes de la FSI. Soulignons, à cet effet, que DistribuCo s'est montrée ouverte à la participation des représentants de l'ensemble de ses filiales aux rencontres de dialogue social en Europe et a donné un appui financier à cette participation. On pense, également, aux ressources humaines et financières importantes dédiées à la campagne de syndicalisation en Colombie, tantôt par la FSI, tantôt, et plus particulièrement, par les syndicats membres de l'ASI en Amérique latine. De plus, les rencontres de l'ASI tenues depuis 2009 ont permis une mise en relation graduelle d'acteurs favorisant le développement d'un capital social entre les représentants syndicaux. Jumelée à l'effet fédérateur d'un projet collectif, cette évolution positive des relations entre les acteurs a permis l'élaboration d'une structure de coordination et de mécanismes visant à assurer la vitalité délibérative et la cohésion entre la plupart des affiliés.

Troisièmement, l'apport des ASI à l'effectivité des ACI réside dans la mise en place de dynamiques d'échanges multi-niveaux. Rappelons, à cet égard, que les négociations menant à la conclusion d'ACI sont souvent des processus où seule une poignée d'acteurs sont directement impliqués, en l'occurrence certains membres de la direction du siège social et de la haute direction d'une FSI, qui sont le plus souvent accompagnés de représentants des syndicats du pays d'origine de la multinationale (Hennebert et Bourque, 2013). Le défi, bien réel du côté syndical, consiste à diffuser le contenu de cet accord à tous les acteurs concernés afin de susciter leur adhésion et leur implication (Helfen et Fichter, 2013 ; Niforou, 2012). À cet égard, le cas étudié est particulièrement intéressant dans la mesure où des acteurs syndicaux agissant à des niveaux différents ont joué un rôle central dans la mobilisation et l'application de l'ACI. La FSI impliquée a, tout d'abord, joué un rôle de première importance dans la négociation, puis dans la diffusion du contenu de cet accord auprès de ses syndicats affiliés, notamment lors des rencontres de l'ASI. Un changement de personnel à la FSI et une division fonctionnelle du travail (linguistique, notamment) a déplacé la direction stratégique de cet ASI vers le bureau européen de la FSI. Ce déplacement stratégique vers les syndicats européens, ainsi que l'organisation, en 2011, d'une réunion de l'ASI au Brésil ont ouvert des espaces de participation pour les représentants syndicaux nationaux en Europe et en Amérique Latine. Les travailleurs de DistribuCo et des activistes sur le terrain se sont, également, approprié l'ACI dans le but de persua-

der les salariés de l'entreprise en Colombie de joindre les rangs du syndicat. On observe ainsi un mouvement vers un mode de gouvernance polyarchique. Si, au départ, la mise en œuvre de l'ACI et son suivi sont assez centralisés et impliquent un nombre assez restreint de représentants patronaux et syndicaux au niveau européen, au fil du temps, elle a nécessité la participation d'acteurs localisés dans des espaces et à des échelles très diversifiés favorisant ainsi une dispersion plutôt qu'une concentration des lieux et des sources de pouvoir.

Enfin, si les premières années de l'ACI ont été teintées d'une approche privilégiant le dialogue social avec l'entreprise en question, un changement de personnel à la FSI et l'implication grandissante des syndicats de l'Amérique latine mettaient en exergue les possibilités de mobilisation de l'ACI comme levier de campagnes de syndicalisation. Initialement, l'application de l'ACI reposait, pour l'essentiel, sur une logique de transfert des pratiques de RSE au sein de l'entreprise à travers une approche de dialogue social entre partenaires patronaux et syndicaux dans les plus hautes instances de l'entreprise. Les difficultés rencontrées dans l'application de l'ACI, notamment en Amérique Latine, ont amené les dirigeants syndicaux à privilégier une approche où les militants et les organisations syndicales locales s'approprient l'ACI afin d'appuyer leurs revendications et contraindre les gestionnaires locaux à l'appliquer. À l'instar de Fichter et McCallum (2015), cette étude de cas montre qu'un militantisme plus affirmé ouvre de l'espace, tant pour la direction de l'entreprise que pour la direction de la FSI, pour « négocier » l'application de l'ACI. À titre illustratif, à un moment critique du développement de cette campagne de syndicalisation en 2011, à la suite des représentations de DistribuCo, la FSI a demandé à l'un de ses syndicats affiliés nationaux de ne pas manifester contre la direction de l'entreprise, en échange de certaines garanties concernant l'accès à la syndicalisation en Colombie. Autrement dit, la possibilité pour la FSI de naviguer entre une approche partenariale, — approche privilégiée jusque-là par le siège social de la FSI —, et une approche de pressions sociales prônée par plusieurs des syndicats affiliés ouvrait un espace de négociation qui avait été jusque-là absent. Notre étude montre donc que des approches de dialogue social et de pressions sociales peuvent être utilisées en alternance, voire être combinées, selon les contextes.

Le développement de cette dynamique d'échanges à de multiples niveaux est intimement lié au déploiement d'un cadre narratif inclusif, à des mécanismes assurant la vitalité délibérative et la cohésion entre les affiliés, et au jumelage d'approches partenariales et plus conflictuelles. Dans le cas de l'ACI de DistribuCo, ces quatre dimensions de l'ASI se sont renforcées mutuellement et ont créées les conditions favorisant l'effectivité des ACI, plus particulièrement dans les contextes où les arrangements institutionnels s'avéraient déficitaires et les barrières à la syndicalisation étaient importantes.

## Conclusion

Les résultats de cette étude longitudinale permettent de tirer plusieurs conclusions au sujet des principaux débats contemporains entourant les ACI et les ASI.

Premièrement, notre étude, même si elle insiste surtout sur les configurations des ASI, met en relief l'importance du rôle des directions d'entreprises signataires dans l'application des ACI. Si plusieurs recherches montrent que le contenu général des ACI laisse généralement une marge de manœuvre appréciable aux directions d'entreprises signataires dans le suivi de ces accords, d'autres illustrent la diversité des stratégies patronales face à leur mise en application (Dehnen et Pries, 2014; Fichter *et al.*, 2011). Cette diversité peut aller d'une négligence volontaire à faire la promotion d'un accord signé au déploiement d'efforts soutenus pour assurer sa mise en œuvre à travers la sensibilisation des directions locales et, éventuellement, le développement d'un véritable « système de reporting et de contrôle » (Barreau et Ngaha, 2013 : 638). Dans le cas de DistribuCo, la direction de l'entreprise a fait des efforts importants pour assurer l'application de l'ACI en adhérant aux principes sous-jacents à l'ACI et en favorisant le dialogue entre les diverses parties-prenantes.

Deuxièmement, elle montre aussi que l'implication des diverses parties-prenantes à l'accord apparaît comme une condition essentielle à sa mise en œuvre. L'adoption d'un ACI, seul, ne peut garantir le respect des droits sociaux fondamentaux des travailleurs au sein d'une multinationale. L'effectivité d'un tel accord passe inévitablement par son appropriation de la part des acteurs concernés. En particulier, nous avons constaté le passage d'une première phase d'implantation, qui repose davantage sur les modalités classiques du partenariat social entre les directions syndicales et patronales, à une seconde phase d'implantation, plus contraignante cette fois, qui fait appel à une mobilisation sociale, sans pour autant écarter la poursuite du dialogue social.

Troisièmement, la mise en place d'ASI peut favoriser la coordination des actions de terrain et une participation plus élargie au soutien de la mise en œuvre des ACI. Plus spécifiquement, la capacité des ASI à assurer l'effectivité de l'ACI repose sur quatre ingrédients qui se renforcent mutuellement : la capacité à 1- créer des intérêts communs entre ses membres; 2- structurer et mobiliser des ressources organisationnelles; 3- impulser une dynamique d'échanges multi-niveaux; et 4- combiner des approches partenariales et de mobilisation sociale. En ce sens, cette étude permet de mieux comprendre en quoi les ASI peuvent jouer un rôle crucial dans l'effectivité des ACI. Elle contribue à un corpus de recherche de plus en plus imposant qui suggèrent que les ASI s'avèrent utiles pour assurer une meilleure coordination des acteurs syndicaux à différents niveaux et permettre la mise en œuvre des ACI, plus particulièrement dans des contextes où les arrange-

ments institutionnels en matière de travail peinent à protéger les droits des travailleurs (Dehnen, 2013; Hammer, 2013; Niforou, 2012; Williams *et al.*, 2015).

Cette étude n'est cependant pas exempte de certaines limites que des recherches futures pourraient contribuer à dépasser. À cet égard, une étude qui porte sur une seule entreprise multinationale limite notre capacité de prendre en compte un ensemble de variables pertinentes susceptibles d'influer sur l'effectivité des ACI, notamment la position de la firme dans la chaîne de valeur, le degré de centralisation de ses pratiques ou son pays d'origine. Cela dit, la profondeur d'une étude de cas longitudinale ouvre d'autres pistes analytiques. À ce propos, et dans la recherche d'une meilleure compréhension de l'élaboration des modes de gouvernance polyarchiques, les recherches futures auraient avantage à comparer de manière longitudinales plusieurs entreprises afin de mieux cerner les relations entre l'effectivité des ACI, les différentes dimensions des ASI et les stratégies des directions des entreprises, en portant une attention particulière aux interactions entre ces différents facteurs.

## Notes

- 1 Les conditions déontologiques de cette étude obligent l'anonymat en ce qui a trait à l'identification de l'entreprise et des personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche.
- 2 Cette organisation est avant tout un centre de recherche et un lieu de formation de représentants syndicaux, mais elle accompagne également les travailleurs dans leurs tentatives de syndicalisation.

## Bibliographie

- Aggarwal, Vikas A., Nicolaj Siggelkow et Harbir Singh (2011) « Governing Collaborative Activity : Interdependence and the Impact of Coordination and Exploration », *Strategic Management Journal*, 32, 705-730.
- Albers, Sascha, Franz Wohlgezogen et Edward J. Zajac (2016) « Strategic Alliance Structures : An Organization Design Perspective », *Journal of Management*, 42 (3), 582-614.
- Anner, Mark (2012) « Corporate Social Responsibility and Freedom of Association Rights : The Precarious Quest for Legitimacy and Control in Global Supply Chains », *Politics and Society*, 40 (4), 609-644.
- Avenier, Marie-Josée (1989) « "Méthode de terrain" et recherche en management stratégique », *Économies et Sociétés*, SG (14), 199-218.
- Barreau, Jocelyne et Angélique Ngaha (2013) « L'application des accords-cadres internationaux (ACI) : enjeux et déterminants », *Économies et Sociétés*, AB, 5 (35), 631-660.
- Barreau, Jocelyne et Angélique Ngaha (2012) « L'impact des positionnements des négociateurs sur le contenu d'un accord-cadre international », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 67 (1), 76-96.
- Bourguignon, Rémi et Arnaud Mias (2017) *Les accords-cadres internationaux : Étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises*, Bureau international du Travail, France.
- Bourque, Reynald (2005) *Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation*, Genève : Organisation internationale du Travail.

- Boutinet, Jean-Pierre (1993) *Anthropologie du projet*, Paris, Presses universitaires de France.
- Brookes, Marissa (2015) « Power, Labour and Globalization. How Context-Appropriate Strategies Help Transnational Labour Alliances Succeed », dans A. Bieler, R. Erne, D. Golden, I. Helle, K. Kjeldstadli, T. Mataos et S. Stan (dir.), *Labour and Transnational Action in Times of Crisis*, Lanham : Rowan & Littlefield International.
- Coe, Neil M., Peter Dicken et Martin Hess (2008) « Global Production Networks : Realizing the Potential », *Journal of Economic Geography*, 8 (3), 271-295.
- Collerette, Pierre (1997) « L'étude de cas au service de la recherche », *Recherche en soins infirmiers*, 50, 81-88.
- Cotton, Elizabeth et Tony Royle (2014) « Transnational Organizing : A Case Study of Contract Workers in the Colombian Mining Industry », *British Journal of Industrial Relations*, 52 (4), 705-724.
- Cradden, Conor et Jean-Christophe Graz (2016) « Is Transnational Private Regulation Potentially an Effective Means of Promoting Collective Industrial Relations? », *Global Labour Journal*, 7 (1), 3-19.
- Dehnen, Veronika (2013) « Transnational Alliances for Negotiating International Framework Agreements : Power Relations and Bargaining Processes between Global Union Federations and European Works Councils », *British Journal of Industrial Relations*, 51 (3), 577-600.
- Dehnen, Veronika et Ludger Pries (2014) « International Framework Agreements : A Thread in the Web of Transnational Labour Regulation », *European Journal of Industrial Relations*, 20 (4), 335-350.
- Dufour, Pascale et Renaud Goyer (2009) « Analyse de la transnationalisation de l'action collective : proposition pour une géographie des solidarités transnationales », *Sociologie et sociétés*, 41 (2), 111-134.
- Edwards, Paul et Jacques Bélanger (2008) « Generalizing from Workplace Ethnographies : From Induction to Theory », *Journal of Contemporary Ethnography*, 37 (3), 291-313.
- Egels-Zandén, Niklas et Jeroen Merk (2014) « Private Regulation and Trade Union Rights : Why Codes of Conduct Have Limited Impact on Trade Union Rights », *Journal of Business Ethics*, 123 (3), 461-473.
- Fichter, Michael et Jamie K. McCallum (2015) « Implementing Global Framework Agreements : The Limits of Social Partnership », *Global Networks*, 15 (1), 65-85.
- Fichter, Michael, Helfen, Markus et Jörg Sydow (2011) « Employment Relations in Global Production Networks : Initiating Transfer of Practices via Union Involvement », *Human Relations*, 64 (4), 599-622.
- Flyvbjerg, Brent (2001) *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it Can Succeed Again*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Gagnon, Mélanie, Catherine Beaudry et Ann-Gabrielle Carette (2016) « L'organisation collective pour l'obtention d'une voix au chapitre. Illustration d'une forme de représentation complémentaire au syndicalisme », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 10 (2), 66-84.
- Gregoratti, Catia et Douglas Miller (2010) « International Framework Agreements for Workers' Rights? Insights From River Rich Cambodia », *Global Labour Journal*, 2 (2), 84-105.
- Hammer, Nikolauss (2013) « Labour Standards in Segmented Markets : The Construction Industry in Delhi and Moscow », dans P. Fairbrother, M-A Hennebert et C. Lévesque (dir.), *Transnational Trade Unionism: Building Union Power*, New York : Routledge, 243-264.

- Helfen, Markus et Michael Fichter (2013) « Building Transnational Union Networks across Global Production Networks : Conceptualising a New Area of Labour-Management Relations », *British Journal of Industrial Relations*, 51 (3), 553-576.
- Helfen, Markus et Jörg Sydow (2013) « Negotiating as Institutional Work : The Case of Labour Standards and International Framework Agreements », *Organization Studies*, 34 (8), 1073-1098.
- Hennebert, Marc-Antoinin et Reynald Bourque (2013) « Opening the Black Box of Cross-Border Union Alliances : A Case Study », dans P. Fairbrother, M-A Hennebert et C. Lévesque (dir.), *Transnational Trade Unionism: Building Union Power*, New York : Routledge, 223-242.
- Hennebert, Marc-Antoinin, Peter Fairbrother, et Christian Lévesque (2012) « The Mobilization of International Framework Agreements : A Source of Power for Social Actors? », *Comparative Labor Law and Policy Journal*, 33 (4), 691-714.
- Hennebert, Marc-Antoinin et Reynald Bourque (2010) « La négociation sociale dans les entreprises multinationales : l'action syndicale transnationale et la négociation de l'accord mondial Quebecor World », *Négociations*, 14 (2), 7-20.
- Hennebert, Marc-Antoinin (2009) « Entreprises multinationales et réagencement des territoires de l'action syndicale : bilan d'une expérience », *La revue de l'IREs*, 61, 75-97.
- Herod, Andrew (2009) *Geographies of Globalization: A Critical Introduction*, Malden : John Wiley & Sons.
- Keck, Margaret E. et Kathryn Sikkink (1998) *Activists Beyond Borders : Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca : Cornell University Press.
- Lévesque, Christian et Gregor Murray (2010a) « Trade-Union Cross-Border Alliances within MNCs : Disentangling Union Dynamics at the Local, National and International Levels », *Industrial Relations Journal*, 41 (4), 312-332.
- Lévesque, Christian et Gregor Murray (2010b) « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale », *La revue de l'IREs*, 66 (3), 39-62.
- Martínez Lucio, Miguel (2010) « Dimensions of Internationalism and the Politics of the Labour Movement. Understanding the Political and Organisational Aspects of Labour Networking and Co-ordination », *Employee Relations*, 32 (6), 538-556.
- McCallum, Jamie K. (2013) *Global Unions, Local Power. The New Spirit of Transnational Labor Organizing*, Ithaca : Cornell University Press.
- Moreau, Marie-Ange (2017) *La spécificité des Accords-cadres mondiaux d'entreprise en 2017 : originalité, nature, fonctions*, Bureau international du Travail, France.
- Murray, Gregor (2010) « La transnationalisation des modes de production et ses conséquences », dans Pierre Verge (dir.) *Droit international du travail. Perspectives canadiennes*, Cowansville : Éditions Yvon Blais, 5-32.
- Niforou, Christina (2012) « International Framework Agreements and Industrial Relations Governance : Global Rhetoric versus Local Realities », *British Journal of Industrial Relations*, 50 (2), 352-373.
- Northrup, Herbert R. et Richard L. Rowan (1979) *Multinational Collective Bargaining Attempts: The Record, the Cases, and the Prospects*, Philadelphie : University of Pennsylvania Press.
- OIT (2016) *Le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales*, Conférence internationale du Travail, 105e session, Rapport IV, Genève : Organisation internationale du Travail.

- OIT (2009) *Celebration of the 60th Anniversary of Convention No. 98: The Right to Organise and Collective Bargaining in the Twenty-First Century*, Genève : Organisation internationale du Travail.
- Papadakis, Konstantino (2008) *Cross-Border Social Dialogue and Agreements : An Emerging Global Industrial Relations Framework?* Genève : Organisation internationale du Travail.
- Reynaud, Jean-Daniel (1997) *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.
- Robinson, Pamela (2011) « International Framework Agreements : Do Workers Benefit in a Global Banana Supply Chain? », dans K. Papadakis (dir.), *Shaping Global Industrial Relations. The Impact of International Framework Agreements*, Genève : Organisation internationale du Travail, 164-178.
- Schomann, Isabelle, André Sobczak, Voos Eckhard et Peter Wilke (2008) « International Framework Agreements : New Paths to Workers' Participation in Multinationals' Governance », *Transfer*, 14 (1), 111-126.
- Sobczak, André (2007) « Legal Dimensions of Internatinoal Framework Agreements in the Field of Corporate Social Responsibility », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 62 (3), 466-491.
- Stake, Robert (1994) « Case Studies », dans Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Londres : Sage Publications, 236-247.
- Tarrow, Sydney (2005) *The New Transnational Activism*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Tattersall, Amanda (2010) *Power in Coalition*, Ithaca : Cornell University Press et St Leonards : Allen & Unwin.
- Trubek, David M., Jim Mosher et Jeffrey Robenstein (2000) « Transnationalism in the Regulation of Labor Relations : International Regimes and Transnational Advocacy Networks », *Law and Social Inquiry*, 25 (4), 1187-1211.
- Williams, Glynne, Steve Davies et Crispin Chinguno (2015) « Subcontracting and Labour Standards : Reassessing the Potential of International Framework Agreements », *British Journal of Industrial Relations*, 53 (2), 181-203.
- Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research. Design and Methods. Case Study Research, Design and Methods*, 4e éd., Thousand Oaks, CA : Sage.

## RÉSUMÉ

### Firmes multinationales et droits syndicaux : la contribution des alliances syndicales internationales à l'effectivité des Accords-cadres internationaux

Cet article s'intéresse à la contribution des alliances syndicales internationales (ASI) à l'effectivité des Accords-cadres internationaux (ACI), notamment à leur capacité à favoriser le processus de syndicalisation et de négociation de conventions collectives dans des pays où la législation nationale peine à assurer le respect de ces droits fondamentaux. Le contenu de ces accords, généralement le fruit d'une



entente bilatérale entre la direction d'une multinationale et celle d'une Fédération syndicale internationale, repose habituellement sur certaines conventions de l'OIT dont celles relatives au droit d'association et à la liberté de recourir à la négociation collective.

Comme les études sur cet objet de recherche se sont d'abord limitées à l'analyse de leur contenu et à leurs contributions potentielles à la régulation sociale des multinationales, cet article s'inscrit plutôt dans des recherches plus récentes qui se consacrent à l'analyse des conditions d'effectivité des ACI comme outil de protection des droits des travailleurs au plan local. Se basant sur une étude de cas longitudinale et sur un important corpus empirique récolté au fil de multiples enquêtes de terrain en Europe et en Amérique du Sud, cette recherche montre comment un tel accord a été mobilisé au sein d'une multinationale européenne du secteur de la distribution.

Si, à bien des égards, les différents contextes nationaux au sein desquels l'ACI a été utilisé se voulaient plutôt défavorables à la mise en application d'un tel dispositif de régulation sociale, nos résultats montrent que les ASI peuvent favoriser la mise en œuvre de tels accords. Ces ASI seront d'autant en mesure d'assurer l'effectivité des ACI lorsqu'elles parviennent à façonner préalablement des intérêts communs entre leurs membres par l'intermédiaire de la formulation d'un projet collectif, à structurer et mobiliser d'importantes ressources organisationnelles, à profiter de la synergie émergente des dynamiques d'échanges multiniveaux qui leur sont propres et, enfin, à combiner des approches de dialogue et de pressions sociales.

**MOTS-CLÉS:** Accord-cadre international, alliances syndicales internationales, responsabilité sociale des entreprises, firmes multinationales.

## SUMMARY

### Multinational companies and trade union rights: How International Unions Alliances contribute to the effectiveness of International Framework Agreements

This article examines how international union alliances (IUA) contribute to the effectiveness of International Framework Agreements (IFAs) and, in particular, considers their ability to promote the process of organizing and negotiating collective agreements in countries where national governments struggle to ensure these fundamental rights are respected. The content of these agreements, which are generally the result of a bilateral agreement between the management of a multinational company and a Global Union Federation (GUF), usually rests on certain ILO conventions, including those relating to the right of association and the freedom to bargain collectively.

Since studies on this subject have been initially limited to the analysis of their content and their potential contributions to the social regulation of multination-

als, this article is aligned with more recent research devoted to the analysis of the effectiveness of IFAs as a tool for protecting workers' rights at the local level. Based on a longitudinal case study and a large body of empirical evidence gathered from multiple field surveys in Europe and South America, this research shows how such an agreement was mobilized within a European multinational company operating in the distribution sector.

Although, in many ways, the different national contexts in which the IFA was applied were rather unfavourable to the implementation of such a system of social regulation, our results show that the IUA can promote the implementation of such agreements. These IUAs are also able to ensure the effectiveness of IFAs when they succeed in firstly shaping common interests between their members through the formulation of a collective project, by structuring and mobilizing important resources, by taking advantage of the emerging synergy of their own multilevel exchange dynamics and, finally, by combining the approach to dialogue and social pressures.

**KEYWORDS:** international framework agreement, international union alliances, corporate social responsibility, multinational companies.

## RESUMEN

### Firmas multinacionales y derechos sindicales: la contribución de las alianzas sindicales internacionales a la efectividad de los acuerdos marco internacionales

Este artículo se interesa a la contribución de las alianzas sindicales internacionales (ASI) a la efectividad de los Acuerdos marco internacionales (AMI), especialmente a su capacidad de favorecer el proceso de sindicalización y de negociación de convenciones colectivas en los países donde la legislación nacional puede a penas asegurar el respeto de esos derechos fundamentales. El contenido de esos acuerdos, generalmente le fruto de un acuerdo bilateral entre la dirección de una multinacional y de la dirección de una Federación sindical internacional, reposa usualmente sobre ciertas convenciones de la OIT en particular aquellas que refieren al derecho de asociación y a la libertad de recurrir a la negociación colectiva.

Como los estudios sobre este objeto de investigación estaban en un inicio limitados al análisis de su contenido y a sus contribuciones potenciales a la regulación social de las multinacionales, este artículo se inscribe más bien en la corriente de investigaciones más recientes que se interesan al análisis de condiciones de efectividad de los AMI como instrumento de protección de los derechos de trabajadores en el plano local. À partir de un estudio de caso longitudinal y de un corpus empírico importante colectado en el curso de múltiples encuestas de terreno en Europa y en América del Centro, esta investigación muestra cómo un tal acuerdo ha sido movilizado en el seno de una multinacional europea del sector de la distribución.

A pesar que los diferentes contextos nacionales dentro de los cuales el AMI ha sido utilizado, se han mostrado más bien desfavorables a la aplicación de un tal dispositivo de regulación social, nuestros resultados indican que las ASI pueden favorecer la implantación de dichos acuerdos. Estos AMI serán más aún capaces de asegurar la efectividad de los AMI cuando ellos logran a) moldear de antemano los intereses comunes entre los miembros mediante la formulación de un proyecto colectivo, b) estructurar y movilizar importantes recursos organizacionales, c) aprovechar de la sinergia emergente de las dinámicas de intercambio multi-niveles que les caracteriza y, por último, d) combinar enfoques de dialogo y de presión sociales.

**PALABRAS CLAVES:** Acuerdo marco internacional, alianzas sindicales internacionales, responsabilidad social de empresas, firmas multinacionales.