

A decorative graphic consisting of a grid of grey dots of varying sizes, with several dots highlighted in red. The dots are arranged in a pattern that roughly outlines the shape of a world map.

Organiser au sein et le long des chaînes de valeur

Qu'est-ce que cela signifie pour les syndicats ?

MICHAEL FICHTER
Août 2015

- Les entreprises multinationales ont énormément profité des subventions accordées dans le cadre des investissements, des allègements d'impôts et de la déréglementation des marchés du travail. De nos jours, elles dominent l'économie mondiale, contrôlant environ 80 pour cent du commerce mondial, à travers leurs propres opérations et grâce à celles de leurs partenaires commerciaux, organisés en chaînes de valeur mondiales. Ces *réseaux du pouvoir*, établis et éparpillés dans le monde, ont fragmenté le lieu de travail et sont devenus les usines du 21^{ème} siècle.
- Les syndicats doivent adopter de nouvelles approches audacieuses afin de lutter contre les entreprises multinationales. Pour protéger les droits des travailleurs et défendre leurs intérêts fondamentaux dans cet univers mondialisé, la base du pouvoir local et national des syndicats doit provenir *du sein* des chaînes de valeur mondiales en allant au-delà des frontières et *le long* de ces chaînes de valeur.
- Organiser au sein et le long des chaînes de valeur n'est pas synonyme de créer de nouveaux *syndicats de chaînes de valeur* ; cela ne signifie pas non plus que les activités d'organisation doivent être limitées aux entreprises opérant dans une chaîne de valeur particulière. C'est plutôt reconnaître et utiliser les opportunités qu'offre un contexte plus vaste: une meilleure compréhension des politiques, une plus grande solidarité et une plus grande mobilisation en vue de l'organisation et de la convention collective.
- Ceci nécessitera de sérieuses réévaluations des structures organisationnelles et de la répartition des ressources. Cela nécessitera également l'établissement de nouvelles priorités et la conception de nouveaux moyens en vue de renforcer la collaboration des syndicats. Les stratégies d'action transnationale (et nationale) au sein et le long des chaînes de valeur mondiales doivent être bâties autour de la formation de réseaux, lesquels sont basés sur la coopération, la confiance ainsi que des règles et responsabilités définies.



Sommaire

Introduction	3
Chaînes de valeur mondiales dirigées par les entreprises multinationales	4
Les syndicats doivent s'organiser pour lutter contre le pouvoir des entreprises multinationales à l'échelle mondiale	5
Développer le pouvoir transnational des syndicats: où commencer?	7
Plans et domaines d'action	8
Le niveau local	9
Le niveau sectoriel et national	10
Le niveau mondial	11
Conclusions	12

Introduction

Pour des millions de travailleurs, le terme « mondialisation » est devenu un mot courant synonyme d'incertitude, de perte d'emplois et de revenus, et de bouleversements. L'externalisation, la délocalisation, la sous-traitance et le travail temporaire ont eu des conséquences néfastes sur les effectifs des membres syndicaux. Pour beaucoup, ces développements ne sont pas seulement menaçants, ils semblent même inévitables. Mais faut-il se résigner au sort? Les travailleurs et les syndicats du monde entier n'ont-ils pas de possibilités pour collectivement exercer leurs droits démocratiques de créer des syndicats, exprimer leurs préoccupations et défendre leurs intérêts?

Au cours des dernières décennies, les gouvernements du monde se sont pliés en quatre pour satisfaire les entreprises multinationales en leur accordant des subventions pour les investissements, des allègements d'impôts et des marchés du travail déréglementés – souvent dans un environnement ouvertement hostile aux syndicats, au mépris des droits démocratiques des travailleurs. Les investissements des entreprises affluent dans les pays où les gouvernements font la promotion de la *compétitivité* (dé-réglementation) alors que dans le même temps, la démocratie et les droits des travailleurs sont bafoués. (Tableau 1)

Les entreprises multinationales ont tiré des bénéfices énormes de ces développements et en ont profité pour bâtir un nouveau système de relations internationales basées

Tableau 1: Classement des pays: Investissements, Compétitivité, Droits des travailleurs, Démocratie

Pays	Classement des IDE 2014	Indice de la compétitivité mondiale 2014–2015 (classement de 144 pays)	Indice CSI des droits dans le monde 2014	Indice de démocratie 2014 (classement de 167 pays)
Chine	1	28	Les droits ne sont pas garantis (5)	144 (Régime autoritaire)
États-Unis	3	3	Violations systématiques des droits (4)	19 (Démocratie intégrale)
Royaume-Uni	4	9	Violations régulières des droits (3)	16 (Démocratie intégrale)
Singapore	5	2	Violations régulières des droits (3)	75 (Démocratie imparfaite)
Brésil	6	57	Violations répétées des droits (2)	44 (Démocratie imparfaite)
Inde	9	71	Les droits ne sont pas garantis (5)	27 (Démocratie imparfaite)
Chili	11	33	Violations régulières des droits (3)	32 (Démocratie imparfaite)
Mexique	13	61	Violations systématiques des droits (4)	57 (Démocratie imparfaite)
Indonésie	14	34	Violations systématiques des droits (4)	49 (Démocratie imparfaite)
Russie	16	53	Violations régulières des droits (3)	132 (Régime autoritaire)

Remarque: Ce tableau utilise les indices mondiaux reconnus, pour comparer la situation des droits des travailleurs et de la démocratie dans les pays qui disposent des plus grands montants d'investissements directs étrangers du secteur privé et des environnements d'affaires les plus concurrentiels (selon les sources du milieu des affaires).

Sources: *Classement des IDE (investissements directs étrangers):* CNUCED (2015): Rapport sur l'investissement dans le monde. http://unctad.org/en/Publication-Chapters/wir2015Annex_en.pdf; *Indice de la compétitivité mondiale:* Forum économique mondial (2015): Rapport de la compétitivité mondiale 2014–2015. www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015; *Indice des droits dans le monde:* Indice de la Confédération syndicale internationale sur les droits dans le monde (2015): Indice des droits dans le monde; www.ituc-csi.org/annual-survey-of-violations-of-271 (Les nombres indiquent le classement à une échelle comprise entre 1 et 5); *Indice de démocratie 2014.* Economist Intelligence Unit (2015): Indice de démocratie 2014. www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=Democracy-index-2014.pdf&mode=wp&campaignid=Democracy0115 [nécessite une inscription en ligne].

* Les arguments exposés dans cette publication ont grandement bénéficié de la collaboration étroite de Carsten Hübner.

Pouvoir excessif des entreprises

- En Allemagne, dans plusieurs de ses centres de distribution, Amazon ne respecte pas les arrêts de travail ; l'entreprise continue à servir ses clients à partir d'autres centres installés en Allemagne, en Pologne et en République tchèque. Amazon a refusé de négocier avec le syndicat, préférant continuer à verser 8,5 euros par heure aux travailleurs d'Allemagne (salaire minimum, 8 heures par jour) et 3 euros l'heure aux travailleurs de Pologne pour 10 heures de travail par jour.
- Par le passé, Nokia avait installé en Allemagne une usine de fabrication de téléphones portables énormément subventionnée grâce aux impôts locaux qui faisait des profits et employait 4 500 travailleurs ; elle a fermé en 2008 pour aller s'installer en Roumanie. Jusqu'en 2007, l'entreprise et l'usine allemande avaient fait des millions d'euros de profits. En Roumanie, c'était le même procédé: l'usine a été construite avec des subventions, elle a employé plus de 2 000 travailleurs et a fermé ses portes en 2011 pour aller s'installer en Asie. Ensuite, Microsoft a racheté Nokia. Mais le problème n'a pas été résolu. En 2015, Microsoft a annoncé qu'elle fermait son usine de Nokia et licencierait près de 8 000 employés.
- Rexam, une entreprise multinationale britannique installée à Berlin fabrique des canettes pour boissons non alcoolisées et boissons alcoolisées. Dans cette usine, trois équipes se relaient sur 24 heures, pendant les sept jours de la semaine. Bien qu'ayant fait des profits pendant des années, la direction a installé une nouvelle usine similaire en Pologne où les salaires sont plus bas. À cause de la nouvelle usine, la direction a fermé les opérations de Berlin, les jugeant trop chères.

sur le pouvoir économique et social qui va au-delà de la nation et de l'État. De nos jours, les entreprises multinationales opèrent à travers de vastes réseaux d'extraction, de production, d'approvisionnement, de distribution et de ventes qu'elles contrôlent. Ces réseaux du pouvoir, éparpillés à travers le globe, enchevêtrés et étroitement liés, représentent 80 pour cent du commerce international. Ce genre de pouvoir économique, bien qu'il soit énorme (voir encadré ci-dessous), est à bien des égards vulnérable et peut être attaqué, grâce à des politiques définies de manière proactive visant à protéger et défendre les travailleurs.

Les syndicats doivent adopter de nouvelles approches audacieuses afin de lutter contre les entreprises multinationales et relever le défi que constituent les chaînes de valeur mondiales. Les syndicats connaissent leur propre terrain, c'est-à-dire les travailleurs qu'ils représentent et les entreprises des secteurs dans lesquels ils opèrent. Et ils doivent constamment combattre les *zones sans syndicat* sur leur propre terrain. Mais, de plus en plus, ces lieux de travail et secteurs deviennent seulement un élément d'une opération mondiale plus vaste gouvernée par les décideurs des entreprises dont la première préoccupation est la satisfaction de leurs actionnaires. Les entreprises multinationales doivent investir et opérer au plan local où les marchés de consommateurs et de travail qu'ils veulent

exploiter sont situés. Cependant, elles exercent leur pouvoir et prennent des décisions au niveau mondial. Les syndicats ont pu peut-être obtenir des niches de pouvoir dans certains lieux de travail ou dans un secteur particulier de l'industrie ou des services au sein de leur propre pays. Face au pouvoir des entreprises multinationales basé sur les chaînes de valeur mondiales, ces niches ne sont que des bastions fragmentés et en voie de disparition. Pour protéger les droits des travailleurs et défendre leurs intérêts fondamentaux dans cet univers mondialisé, la base du pouvoir local et national des syndicats doit provenir *du sein* des chaînes de valeur mondiales en allant au-delà des frontières et *le long* de ces chaînes de valeur. Soyons réalistes, c'est une mission qu'aucun syndicat ne peut accomplir à lui tout seul. Elle exige des efforts concertés à grande échelle – au-delà des lieux de travail, des entreprises et des syndicats. Et il faudra prendre des mesures stratégiquement bien définies afin d'atteindre cet objectif.

Chaînes de valeur mondiales dirigées par les entreprises multinationales

Une étape importante dans l'élaboration de nouvelles approches et la mobilisation de ressources nécessaires est la compréhension de la structure organisationnelle du pouvoir

des entreprises multinationales. Comme indiqué ci-dessus, l'économie mondiale est dirigée à travers les chaînes de valeur mondiales des entreprises multinationales, qui sont les usines de production en série du 21^{ème} siècle.

En tout, ces structures économiques géographiquement dispersées et de type réseau, ont facilité la maximisation des profits des actionnaires en permettant aux entreprises multinationales de répartir les risques financiers, tout en contrôlant les flux de valeur ajoutée. Ces réseaux et les chaînes de valeur individuelles en leur sein sont établis de manière stratégique pour le profit. Régulièrement, ils lient les secteurs de l'économie, l'industrie et des services à la fois, et touchent le cadre organisationnel des syndicats, créant du coup de nouvelles catégories de travailleurs (c'est-à-dire des entrepreneurs dépendants, des assembleurs des entreprises logistiques). Cette situation a mis les syndicats sur la défensive et également en conflit pour ce qui concerne la délimitation des secteurs où doivent adhérer les travailleurs. L'autre aspect négatif est la propagation des chaînes de valeur qui entraîne la relocation, l'externalisation, la délocalisation et le marché de surenchère ; tous ces éléments ont contribué au développement de l'emploi précaire et amoindri le pouvoir de

Une explication des chaînes de valeur mondiales

- *Au plan mondial*: les entreprises multinationales se développent pour opérer à travers le monde, bien que de façon irrégulière, et se regroupent surtout autour des marchés lucratifs locaux et régionaux situés en Europe (UE), en Amérique du Nord (Accord de libre-échange nord-américain – ALENA), en Asie et en Amérique latine.
- *Valeur*: les entreprises multinationales organisent et contrôlent l'approvisionnement et la production pour créer et gagner de la valeur – pour le profit.
- *Chaîne*: les entreprises liées par contrat pour fabriquer des produits spécifiques et fournir des services spécifiques. Les entreprises multinationales disposent de plusieurs chaînes, souvent enchevâchées, qui créent un réseau d'opérations dirigées par les entreprises multinationales (*réseaux du pouvoir*).

Graphique 1: Analyse du prix d'une paire de chaussures de course



La valeur et le profit se trouvent en amont (nom de la marque, détaillant) d'où tout est dirigé. Source: <http://changeyourshoes-bg.org/wp-content/uploads/2015/06/Sko-factsheet-dansk-engelsk-publicering-1.pdf>

négociations des syndicats aux plans local et national. La portée de la convention collective locale (ou même nationale) est de plus en plus fixée par le siège social de l'entreprise qui est en général éloigné. La rentabilité immédiate détermine peu l'importance de leurs intérêts dans l'avenir d'usines spécifiques, par exemple ; elle est plutôt conditionnée par le désir d'investisseurs puissants et les estimations mondiales des coûts.

Les syndicats doivent s'organiser pour lutter contre le pouvoir des entreprises multinationales à l'échelle mondiale

Sur le plan historique, dans les pays industrialisés et en voie d'industrialisation, les travailleurs du secteur de la fabrication sont ceux qui ont mené la lutte pour la syndicalisation et la défense des travailleurs. Et dans ces syndicats, la base des membres a été bâtie autour d'une section principale formée de travailleurs qualifiés. Mais cette base est en train de s'amoindrir. Les usines de fabrication en série du capitalisme des 19^{ème} et 20^{ème} siècles sont en train d'être démantelées et fragmentées, à la fois au plan interne (travailleurs temporaires, entrepreneurs) et géographique (sous-traitance, délocalisation). De nos jours, les progrès technologiques associés à la restructu-

ration généralisée des entreprises à l'intérieur et à l'extérieur des frontières nationales accélèrent les changements dans le processus du travail et réduisent ce noyau de membres, habituellement stable. L'automatisation et la déqualification ont toujours eu des conséquences négatives sur les travailleurs ; de nos jours, la robotisation change la nature du travail et les exigences en matière de qualifications, plus rapidement et d'une manière qu'on ne pouvait pas récemment imaginer. Parallèlement, la mondialisation des marchés du travail alliée à la communication instantanée et au faible coût du transport a permis aux dirigeants d'entreprises de prendre des décisions à court terme et définir des *compétences essentielles*, selon la valeur pour les actionnaires. En général, la réduction des coûts est synonyme de sous-traitance des méthodes de fabrication aux fournisseurs et prestataires de services, de réduction des normes salariales, de mauvaises conditions de travail et d'usage de la main d'œuvre temporaire et de la sous-traitance, réduisant à néant les gains réalisés par les syndicats. Beaucoup de pays ont connu ces développements économiques et financiers qui ont engendré des attaques politiques contre les syndicats et ont réussi à changer partout la structure de la main d'œuvre industrielle dans les usines, gonflant les rangs de *travailleurs des services*, et du coup réduisant les effectifs des membres syndicaux.

Les syndicats ont cependant des membres essentiels sur lesquels ils peuvent compter ; mais peuvent-ils compenser ces pertes, en syndiquant de nouveaux travailleurs – jeunes, femmes, minorités, entrepreneurs, etc... – avec peu d'emplois garantis ? Et même si certains syndicats réussissent à conserver leurs membres ou à augmenter leur nombre dans un lieu de travail, dans une entreprise ou dans un secteur quelconque, ces gains suffiront-ils à négocier sur un pied d'égalité avec les *acteurs mondiaux* ? N'est-il pas déjà grand temps de s'opposer aux entreprises qui ne recherchent que la main d'œuvre moins chère et moins de réglementations pour leur expansion ?

Il est indubitable que beaucoup de syndicats essaient de combattre le phénomène de la perte de membres en allouant des ressources considérables aux stratégies d'organisation. Ceci est important et nécessaire – mais cette mesure sera-t-elle suffisante pour résoudre ce problème de façon individuelle ? De nos jours, le défi auquel font face les activités d'organisation des syndicats, est la croissance de la mondialisation et le changement

constant de la dynamique à la base des décisions prises par les entreprises. Pour que les syndicats augmentent les effectifs de leurs membres et renforcent leur pouvoir organisationnel dans la lutte contre les entreprises multinationales, ils doivent étendre l'envergure de leurs activités et établir de nouvelles alliances pour une coopération transnationale.

Chaque syndicat a ses propres priorités, selon les besoins de ses membres. La manière dont ces besoins sont définis et traités aura des conséquences sur la stratégie de réponse des syndicats face aux défis de la mondialisation, et en particulier, face aux entreprises multinationales et leurs chaînes de valeur mondiales. Se raccrocher à des politiques qui ont réussi par le passé mais qui ne résolvent pas les défis d'aujourd'hui n'a jamais été une bonne solution ; et si on s'en tient aux défis actuels des syndicats, ces politiques sont assurément vouées à l'échec. La mondialisation redéfinit constamment le cadre dans lequel les syndicats peuvent organiser et opérer. Le pouvoir et l'influence des chaînes de valeur mondiales dirigées par les entreprises multinationales sont des éléments déterminants de ce nouveau contexte qui affecte tous les travailleurs, même ceux qui exercent dans des domaines clés du secteur public. C'est la raison pour laquelle les syndicats doivent reconnaître ce changement et l'importance d'y répondre, grâce à de nouvelles stratégies et une meilleure coopération intersectorielle et transnationale.

Organiser au sein et le long des chaînes de valeur signifie développer des projets de coopération et établir des alliances dans les entreprises multinationales et leurs *réseaux du pouvoir* ; ceci revient à dire qu'il faut introduire la dimension transnationale dans l'organisation *au sein* des chaînes de valeur mondiales. La Fédération internationale des travailleurs des transports (ITF) utilise les termes "vertical" et "horizontal" pour l'organisation "le long" et "au sein" des chaînes de valeur. "Vertical" et "le long" se rapportent au réseau des syndicats touchant différents segments ou opérations d'une chaîne de valeur mondiale, alors que "horizontal" et "au sein" se rapportent à des lieux de travail spécifiques, pôles ou groupes (Voir graphique 2). La collaboration pour collecter et échanger les informations et fixer des objectifs permettra de choisir les meilleures stratégies d'organisation, c'est-à-dire une opération unique juste à temps, une main d'œuvre issue de la communauté, un sous-traitant, ou même un groupe régional de concurrents, dans un

seul segment d'une chaîne de valeur mondiale. Organiser le long des chaînes de valeur n'est pas synonyme de créer de nouveaux *syndicats de chaînes de valeur* ; cela ne signifie pas non plus que les activités d'organisation doivent être limitées aux entreprises opérant dans une chaîne de valeur particulière. C'est plutôt reconnaître et utiliser les opportunités qu'offre un contexte plus vaste: une meilleure compréhension des politiques, une plus grande solidarité et une plus grande mobilisation en vue de l'organisation et de la convention collective.

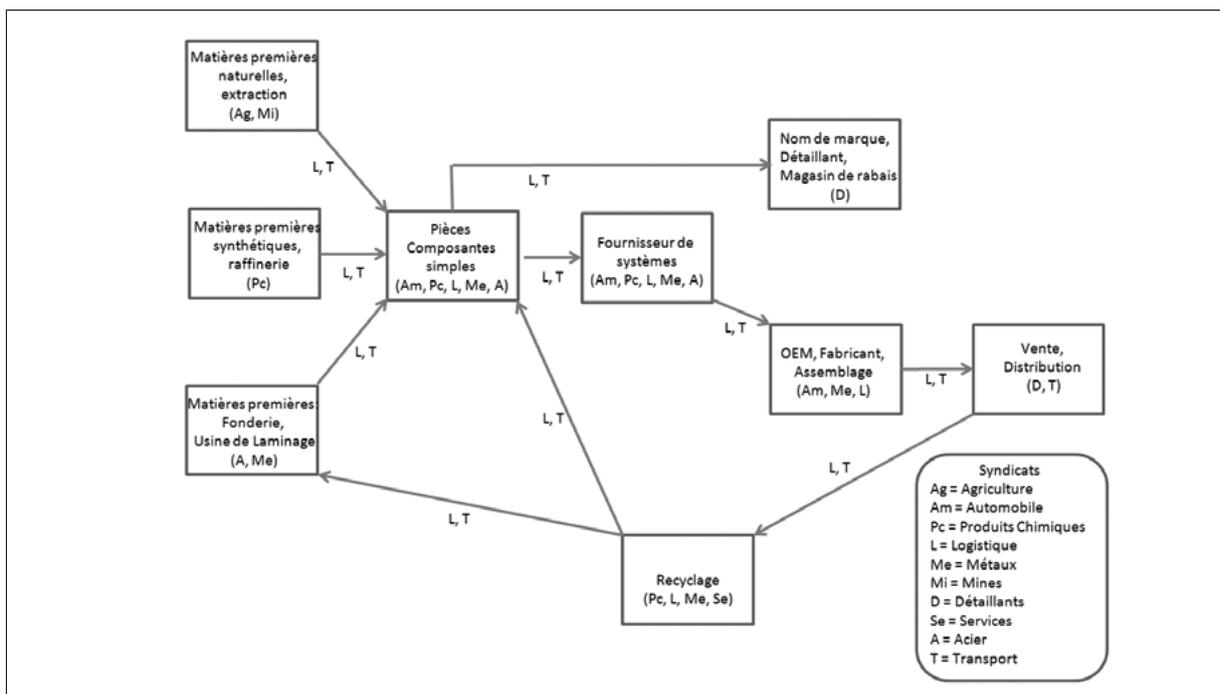
Développer le pouvoir transnational des syndicats: où commencer ?

Dans la recherche et le recensement des chaînes de valeur mondiale, les syndicats doivent collaborer. Dans beaucoup de pays, au plan local, les syndicats commencent de plus en plus à entreprendre des recherches approfondies sur certains lieux de travail et entreprises sur lesquels ils axent leurs campagnes d'organisation. Développer le pouvoir des syndicats dans les chaînes de valeur mondiale présente des défis à une échelle encore plus grande, ce qui nécessite une évaluation plus large et plus complexe des opportunités et des risques encourus.

Pour comprendre le défi – développer le pouvoir des syndicats dans les chaînes de valeur mondiale – il faut faire un examen systématique de la manière dont ces chaînes de valeur opèrent. *Premièrement*, qui dirige la chaîne de valeur ? Comment est-elle gérée, et d'où sont prises les décisions stratégiques ? La production est-elle confiée à une entreprise dominante, comme c'est le cas dans l'industrie automobile, avec GM, Ford, Volkswagen, Toyota, etc... ? L'entreprise dominante est-elle un magasin discount ou le nom de marque d'une entreprise qui a délocalisé sa production, comme c'est le cas avec Nike ou Apple ? Quels types d'entreprises et de processus sont vitaux pour le bon fonctionnement de la chaîne de valeur mondiale ? Les conflits au sein de la chaîne de valeur ont des conséquences négatives sur la rentabilité – mais peuvent être nécessaires quand on a affaire à une direction hostile aux syndicats, afin que ces derniers acquièrent la reconnaissance et le pouvoir de négociations.

Deuxièmement, il est également important de comprendre la situation des syndicats représentant les travailleurs dans les différents segments d'une chaîne de valeur mondiale. Quelles sont les structures du pouvoir syndical, à la fois sur le lieu de travail et dans l'ensemble

Graphique 2: Un modèle de chaîne de valeur mondiale et les syndicats



de l'industrie? Et comment ces bases de pouvoir syndical local ou à l'échelle de l'industrie entière peuvent être reliées entre les lieux de travail, les entreprises, les industries et les pays afin d'établir des réseaux syndicaux transnationaux en vue de campagnes pour l'organisation et la convention collective?

Troisièmement, pour bâtir ce pouvoir en réseau, les syndicats doivent examiner de près les *zones sans syndicat*, c'est-à-dire les lieux de travail sans syndicat ainsi que les lieux où les syndicats sont isolés et par conséquent trop faibles pour effectivement exercer leur pouvoir. Dans ce cas, que faut-il pour bâtir et renforcer les syndicats? Et comment amener la communauté à apporter son soutien? Peut-on établir des alliances avec les organisations et activistes locaux en dehors du mouvement syndical? Et comment peut-on établir des relations avec les médias?

Comme quatrième question, nous proposerions que les syndicats élaborent des stratégies pour lutter contre la fausse image que les entreprises et sociétés dans la chaîne de valeur mondiale présentent au public, quand elles prétendent être des entités qui s'efforcent de garantir les meilleures normes en matière de responsabilité sociale et de viabilité. Dans la pratique, les entreprises multinationales respectent-elles le droit à la syndicalisation? Leurs affirmations correspondent-elles à la réalité des conditions de travail sur le terrain? Ou y a-t-il des contrevérités entre les affirmations publiques et la réalité au sein des entreprises dans une chaîne de valeur mondiale, contre lesquelles on peut s'opposer au plan interne ou publiquement, ou les deux à la fois? Sur les conditions de travail et les pratiques en matière d'emploi? Sur les politiques en matière d'investissement? Sur les impôts?

Les chaînes de valeur mondiales sont un phénomène courant touchant toutes les industries et tous les secteurs de l'économie. Pour les syndicats, l'essentiel est de comprendre où réside le pouvoir et sur quoi ce pouvoir compte pour être exercé. Le pouvoir sera concentré dans l'entreprise multinationale dominante ou dirigeante, qu'elle soit un fabricant, un magasin discount ou un nom de marque. Mais tout au long de la chaîne de valeur, il existe des relations de pouvoir entre les entreprises concernées. Elles peuvent varier d'un point à l'autre de la chaîne; et les chaînes de valeur mondiales d'un produit unique peuvent présenter différentes relations de pouvoir. Pour accroître leur pouvoir de mobilisation, les

syndicats doivent savoir où axer leurs campagnes et activités d'organisation. Par exemple, il est mieux de mobiliser les travailleurs et les syndicats dans les opérations des entreprises multinationales à travers le monde (c'est-à-dire *au sein* ou *horizontal*) ou est-il plus efficace d'axer les activités sur les clients et fournisseurs d'entreprises multinationales choisies (c'est-à-dire *le long* ou *vertical*)?

Les syndicats sont-ils prêts à entreprendre ce genre de recherche approfondie et de planification stratégique, et par la suite aller de l'avant et transformer les données obtenues en une stratégie de campagne? Beaucoup de leaders syndicaux et d'activistes diront 'non', sous prétexte que ce n'est pas ainsi que leur syndicat opère. Les responsables syndicaux et les délégués syndicaux s'occupent des problèmes quotidiens et répondent aux nouvelles mesures de l'entreprise au nom de leurs membres. La recherche et les campagnes stratégiques sont les meilleurs outils qui sont utilisés seulement occasionnellement et ensuite de manière défensive pour éviter les attaques de la direction des entreprises. Mais, étant donné que l'environnement de travail et des entreprises change, devenant plus mondialisé, il est peu probable qu'un syndicat quelconque ait sur le long terme les capacités requises pour représenter ses membres et leur fournir les services.

Plans et domaines d'action

Quelles sont des réponses que les syndicats peuvent apporter à ces défis et quels sont des choix qu'ils peuvent faire? Gardant à l'esprit les entreprises multinationales et leurs chaînes de valeur mondiales comme priorité, nous offrons aux syndicats un certain nombre d'idées et de mesures afin qu'ils puissent mieux comprendre ce pouvoir des entreprises, inclure cette question dans leurs activités quotidiennes et élaborer les réponses stratégiques nécessaires – et faisables – en conséquence.

Pour structurer nos arguments, nous les présentons à trois niveaux de l'activité des syndicats: aux niveaux local, sectoriel ou national, et mondial. Nous mettons l'accent sur ces activités qui font partie des activités syndicales courantes à ce niveau particulier et qui peuvent viser les entreprises multinationales et leurs chaînes de valeur mondiales. Comme le montre le graphique (Graphique 3), ces activités sont exécutées dans un domaine où les trois niveaux se chevauchent.



Le niveau local

En commençant par le niveau local, que peuvent faire les représentants en entreprise et les responsables syndicaux afin d'inclure les problèmes des chaînes de valeur mondiales dans leurs activités quotidiennes? Et qu'est-ce qu'on peut attendre des activistes syndicaux sur les lieux de travail (qui sont déjà submergés par les problèmes qu'ils rencontrent dans les entreprises)? Si on reconnaît que les chaînes de valeur mondiales ont un impact sur les activités normales et quotidiennes de représentation des intérêts sur le lieu de travail, alors elles constituent une question prioritaire qui mérite une solution.

Les syndicalistes et les représentants en entreprise locaux peuvent commencer par utiliser cette liste indicative pour collecter des informations qui peuvent être utiles dans les négociations avec l'entreprise, partagées au sein du syndicat, et réunies avec d'autres sources pour dresser un tableau complet d'une ou plusieurs chaînes de valeur mondiales.

Liste indicative sur les chaînes de valeur mondiales:

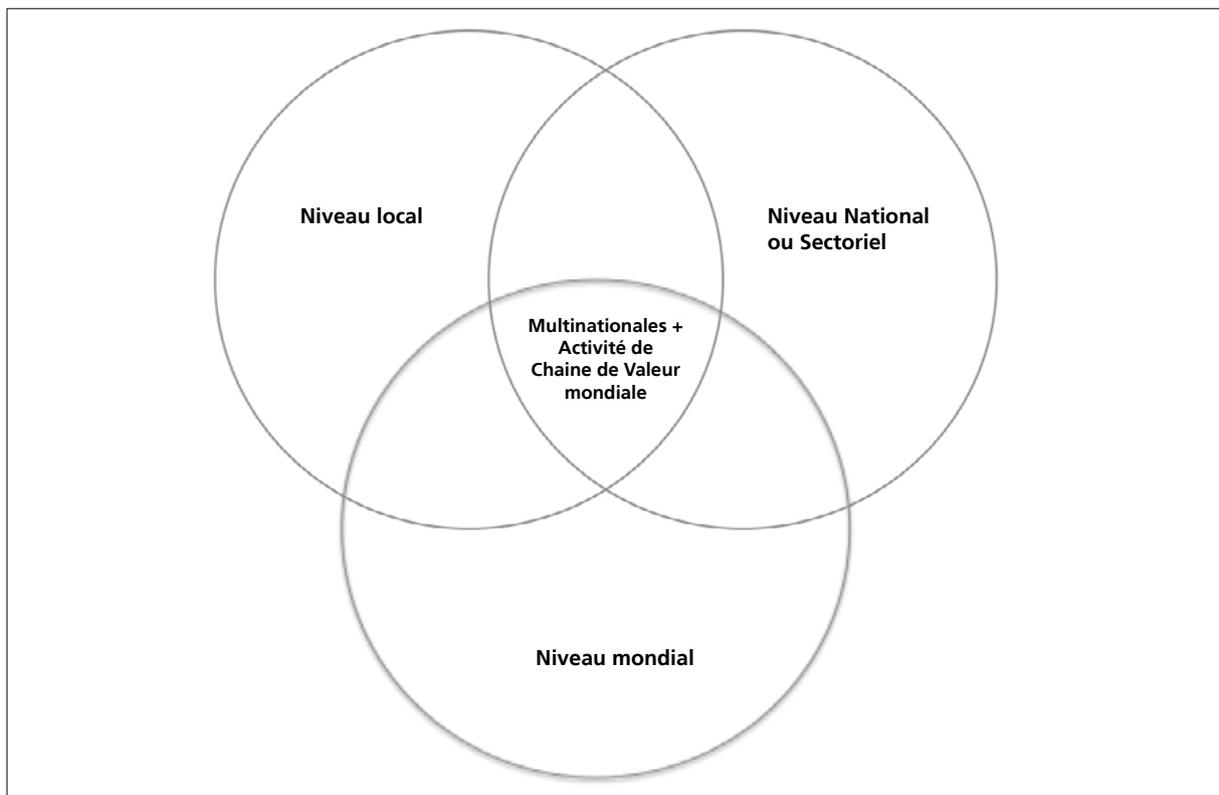
■ *Produits et services*

Où vont les produits et services de l'entreprise et qui en sont les (principaux) clients? Comment parviennent-ils aux clients (principaux moyens logistiques/entrepreneurs de transport)? D'où proviennent les matériaux, pièces et composants utilisés dans l'usine? Qui sont les principaux fournisseurs des matériaux? Qui livre les pièces à votre usine? Différentes pièces, différents services de livraison? Pouvons-nous suivre ces liens plus loin en amont (vers les fournisseurs des fournisseurs) et en aval (vers les clients des clients)?

■ *Les partenaires commerciaux dans la chaîne de valeur mondiale (fournisseurs, clients)*

Que savez-vous des principaux fournisseurs et partenaires commerciaux de votre usine (propriétaire, chiffre d'affaires, profit, nombre d'employés, de travailleurs temporaires/sous contrat, etc...)? Pouvés-vous estimer le rôle et l'importance de ces entreprises dans la chaîne de valeur mondiale? Y a-t-il des concurrents sérieux?

Graphique 3: Plans/domaines d'action



Quelle est l'importance de leur produit que vous utilisez? Le fournisseur/client est-il une petite/grande unité d'une plus grande entreprise? Quelles sont les conditions de travail dans ces entreprises? Quelle est la composition de la main d'œuvre (qualifiée/non qualifiée, hommes/femmes, permanente/temporaire, etc...)?

■ *Représentation des intérêts*

Quel(s) syndicat(s) représente(nt) les employés dans les usines des fournisseurs, les clients? Existe-t-il un organisme représentant le personnel? Existe-t-il une convention collective du syndicat?

Certaines de ces informations sont déjà disponibles, d'autres sont aisément accessibles. Cependant, certaines informations seront difficiles à collecter puisqu'elles requièrent des questions auxquelles la direction de l'entreprise peut ne pas répondre.

Le niveau sectoriel et national

Au niveau sectoriel ou national, les syndicats peuvent utiliser leurs informations et connaissances des sections ou secteurs qu'ils organisent pour mieux se focaliser sur les entreprises dominantes et leurs relations commerciales (client-fournisseur, concurrent) avec les autres entreprises au sein de la juridiction organisationnelle des syndicats. Examiner ces relations seulement dans ce contexte et à l'intérieur des frontières nationales serait insuffisant ; un tel travail se révèle insuffisant par rapport aux nombreuses activités commerciales d'une entreprise multinationale et sa chaîne de valeur mondiale. Certains syndicats peuvent puiser dans les ressources d'informations de leur fédération nationale. Mais le plus important pour nous, c'est que les syndicats doivent essayer de collaborer plus étroitement et échanger les informations nécessaires entre les frontières juridiques. Pour ce qui concerne les recherches dépassant le cadre des frontières nationales des syndicats, les Fédérations syndicales internationales offrent la possibilité de contacter des syndicats d'autres pays et d'avoir des informations provenant d'autres parties du monde.

Ceci n'est pas uniquement un exercice de collecte d'informations ; c'est une activité à poursuivre de manière interactive avec l'élaboration d'une stratégie de campagne qui reflète les relations de pouvoir au sein d'une entreprise multinationale et ses chaînes de valeur mon-

diales. Cela pourrait se traduire par une campagne dans différents sites d'un prestataire de services logistiques mondial (*juste à temps*) ou une mobilisation de soutiens dans des pays clés pour une campagne d'organisation dans les sites d'un fournisseur dans un groupe régional. À cette fin, des stratégies de campagnes efficaces et ingénieuses dépendront de la possibilité et de l'opportunité des syndicats de collaborer – au-delà des différences organisationnelles et des frontières nationales. Il ne s'agit pas seulement d'une nécessité, au vu de l'immense pouvoir des entreprises, mais d'une étape visant à améliorer les ressources et l'expertise dont dispose chaque syndicat dans sa propre section particulière ou son propre secteur particulier. Des syndicats différents ont différentes priorités – que nous reconnaissons. En tant qu'organisations basées sur les membres, pour s'acquitter de leurs obligations, des différences demeureront. Mais en recherchant des buts communs ou au

La coopération transnationale et l'établissement des réseaux réussissent!

- 2008: G4S, la plus grande compagnie de sécurité du monde avec plus de 600.000 employés a signé un accord-cadre international (Partenariat éthique pour l'emploi) avec UNI Global Union à la suite d'une gigantesque campagne des syndicats à travers le monde.
- 2012: Après le refus d'Ikea le grand détaillant suédois du mobilier de reconnaître sa responsabilité dans les dangereuses conditions de travail chez son fournisseur des États-Unis, la Fédération syndicale internationale IBB a soutenu son affilié américain et les syndicats des autres sites de production et de détail d'Ikea afin d'obliger l'entreprise à reconnaître le syndicat américain et à négocier un accord collectif.
- 2013: Après 30 mois d'actions syndicales mondiales contre DHL Deutsche Post, un acteur mondial des services de logistiques employant plus de 400.000 travailleurs, le syndicat représentant les travailleurs de DHL en Turquie a signé un accord collectif qui stipulait la réintégration de la plupart des 37 travailleurs virés à cause des activités syndicales. La campagne a été organisée par les Fédérations syndicales internationales ITF, UITA et UNI.

moins complémentaires pour mener des actions, les syndicats peuvent effectivement accroître davantage leur force et apporter des améliorations qu'aucun syndicat quelconque ne pourra réaliser seul.

Le niveau mondial

Beaucoup de syndicats sont déjà activement impliqués dans les politiques des Fédérations syndicales internationales visant à renforcer le mouvement syndical et à faire davantage entendre la voix des travailleurs. Prenons par exemple les accords-cadres internationaux¹ qui ont été négociés avec plus de 110 entreprises multinationales afin de fixer des normes minimales de travail et promouvoir la reconnaissance des syndicats partout où ces entreprises et leurs partenaires dans les chaînes de valeur mondiales ont des opérations. Les accords-cadres internationaux sont négociés au siège social des entreprises multinationales par les Fédérations syndicales internationales, les organisations internationales des corps de métier, des professionnels ainsi que les syndicats sectoriels, des sections et des industries, à l'échelle mondiale. Dans bien des cas, le syndicat national qui négocie avec l'entreprise multinationale dans son pays d'origine y est très impliqué. Tout comme les accords de convention collective, les accords-cadres internationaux sont négociés entre les représentants mandatés de l'employeur (direction centrale) et les employés (syndicats). Ils contiennent des procédures pour le traitement de cas de violations présumées et le contrôle de l'application de l'accord. Ces procédures définissent les limites de l'accord. Ceci signifie toujours que l'accord s'applique à toutes les opérations de l'entreprise multinationale à travers le monde. Dans la plupart des accords, il est également stipulé que l'accord s'applique également aux fournisseurs, c'est-à-dire aux entreprises appartenant aux chaînes de valeur mondiales de la multinationale.

Les accords-cadres internationaux ne réglementent pas les salaires et les conditions de travail, mais ils fixent des normes minimales, conformément aux normes fondamentales du travail de l'Organisation internationale du travail (OIT).² Il s'agit de la liberté d'association, c'est-

à-dire le droit de former des syndicats et d'y adhérer ; le droit à la négociation collective ; l'interdiction de la discrimination, du travail forcé et du travail des enfants. Certains États membres de l'OIT n'ont pas ratifié les conventions d'où sont tirées ces normes fondamentales du travail. Les travailleurs et leurs syndicats ont réalisé des progrès en négociant des accords avec les entreprises multinationales qui opèrent à l'échelle mondiale à travers leurs chaînes de valeur mondiales ; plusieurs millions de travailleurs ont promis de faire respecter ces normes.

Les données montrent que les directions des entreprises multinationales ne font pratiquement pas d'efforts pour appliquer les accords-cadres internationaux. Dans les cas où ils ont été appliqués, il a fallu des actions syndicales au niveau local, avec l'appui d'une stratégie transnationale basée sur les réseaux. Les exemples du Brésil, de la Turquie et des États-Unis le démontrent éloquentement.³

Les accords-cadres internationaux ne sont pas des contrats juridiquement contraignants qu'un tribunal peut obliger une partie à respecter. Mais ce sont des accords négociés et signés. C'est un très grand pas en avant, au-delà du code de conduite élaboré par la direction de l'entreprise, des lignes directrices facultatives de l'OCDE ou des principes directeurs de l'ONU.⁴ De toute façon, il appartient aux syndicats d'avoir le pouvoir de faire respecter les accords. La proportion de ce pouvoir dépend de la capacité des syndicats à tisser des alliances transnationales de soutien aux niveaux mondial, national, sectoriel et local.

Les Fédérations syndicales internationales ne se sont pas uniquement focalisées sur l'établissement d'alliances syndicales transfrontalières pour soutenir les

1. Les accords-cadres internationaux sont disponibles sur le site <http://global-unions.org/+framework-agreements-+> et sur la page d'accueil de chaque fédération syndicale internationale.

2. Normes fondamentales du travail de l'OIT dans la Déclaration de 1998 sur les principes et droits fondamentaux au travail www.ilo.org/declaration/the-declaration/texte-declaration/lang-en/index.htm

3. Fichter Michael/Dimitris Stevis (2013) : *Accords-cadres internationaux dans un environnement syndical hostile : le cas des États-Unis*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin ; <http://library.fes.de/pdf-files/id/10377.pdf>. Fichter Michael/Kadire Zeynep Sayim/Özge Berber Agtas (2013): *Organisation et réglementation des relations de travail dans la production transnationale et les réseaux d'approvisionnement. Assurer les normes fondamentales du travail par des accords-cadres internationaux?*, Friedrich-Ebert-Foundation. Ankara ; www.fes-tuerkei.org/media/pdf/Partnerpublikationen/english.pdf. Arruda Lilian/Fichter Michael/Markus Helfen/Jörg Sydow (2012): *Accords-cadres internationaux – un outil puissant pour assurer les normes fondamentales du travail dans un univers mondialisé? Aperçus du Brésil*. Sao Paulo/Berlin. Friedrich-Ebert-Stiftung ; <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/09531.pdf>.

4. Lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales (<http://mneguidelines.oecd.org/>) ; Principes directeurs des Nations Unies relatives aux entreprises multinationales (www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf).

accords-cadres internationaux ; dans beaucoup d'entreprises multinationales qui n'ont pas signé d'accords-cadres internationaux, les Fédérations syndicales internationales ont travaillé en étroite collaboration avec leurs affiliés nationaux afin d'établir des réseaux syndicaux transnationaux.

Les réseaux syndicaux transnationaux sont des moyens pour accroître le pouvoir syndical entre les frontières et les multiples entités commerciales. L'objectif est d'imposer le pouvoir des syndicats le long d'une chaîne de valeur mondiale, et pas seulement au sein d'une entreprise. En le faisant, les syndicats se regroupent afin de corriger le déséquilibre de pouvoir auquel ils sont de plus en plus confrontés quand ils négocient avec les entreprises multinationales. Au lieu qu'un seul syndicat s'oppose à une entreprise multinationale, plusieurs syndicats participent à la lutte ; ainsi, l'envergure de la représentation des intérêts est plus grande (propriétaire) et les syndicats disposent d'un pouvoir plus grand. L'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes (UITA) a été particulièrement efficace en établissant de tels réseaux, qui ont obligé de grandes multinationales telles que Coca Cola et Unilever à s'asseoir régulièrement sur la table de négociations.

Dans le secteur de la construction, la Fédération syndicale internationale l'Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois (IBB) a établi un réseau de syndicats pour les grands événements sportifs tels que la Coupe du monde de football et les Jeux olympiques, pour attirer l'attention du public sur les conditions de travail sur les sites de construction des pays tels que l'Afrique du Sud, le Brésil et le Qatar. La Fédération syndicale internationale IndustriALL coordonne un certain nombre de réseaux syndicaux transnationaux touchant divers secteurs.

Établir des réseaux syndicaux transnationaux afin d'élaborer et mettre en œuvre des stratégies de campagne efficaces, est une tâche complexe qui prend beaucoup de temps, sans mentionner les barrières interculturelles et linguistiques. Et le résultat final n'est pas toujours prévisible. Mais étant donné qu'à travers le monde les syndicats sont sur la défensive, n'est-il pas temps de se mettre ensemble afin d'examiner et expérimenter ces stratégies ?

Conclusions

Depuis longtemps, le capital est devenu mondialisé. N'est-il pas temps pour les syndicats de faire de même, en établissant des réseaux et alliances le long des chaînes de valeur mondiales ? Comme l'a si bien dit un syndicaliste : « divisés, nous avançons – ensemble, nous perdons, ironiquement la division fait la force ». Ceci est mis en évidence par le fait qu'actuellement, seulement 7 pour cent des travailleurs du monde (2,9 milliards de personnes) sont membres de syndicats sérieux. Ces données peuvent inciter au découragement, mais les syndicats ont toujours démontré qu'ils peuvent mobiliser les ressources, ont des objectifs, et ont la vision et la détermination pour les réaliser. Et dans l'économie actuelle mondialisée, cela signifie coopérer au-delà des frontières, le long des chaînes de valeur mondiales, et établir un lien entre le niveau local et le niveau mondial.

Nous avons affirmé que le temps est venu. Et nous espérons surtout que nos arguments susciteront des débats sur ce que les syndicats doivent faire. Beaucoup de questions importantes restent encore posées. Les syndicats organisent les professions, les lieux de travail ou les entreprises individuels, et parfois les marchés locaux (comme les ouvriers nettoyeurs d'une ville) ou les groupes de production. Ils peuvent organiser des segments, mais pas tout le long de l'ensemble de la chaîne de valeur (mondiale). Ils peuvent s'en servir comme d'un tremplin pour relier les structures et bastions organisationnels dans différents segments et régions géographiques.

C'est un processus qui requiert du temps, des efforts et des ressources. Pour cela, il faudra élaborer et modifier les stratégies destinées aux campagnes d'organisation au fur et à mesure des recherches, et ordonner les nouvelles pièces dans le puzzle des chaînes de valeur mondiales. Où orienter la campagne pour qu'elle soit plus efficace ? Comment mon syndicat peut-il préparer sa structure organisationnelle pour ce type de campagne transnationale ? Comment devons-nous mobiliser les ressources financières et humaines ? Établir des partenariats avec d'autres syndicats le long de la chaîne de valeur mondiale vous allégera un peu le fardeau. Mais cette démarche soulèvera un certain nombre de questions qui seraient difficiles à répondre.

Les syndicats ont différentes traditions, ressources et priorités. Au fur et à mesure que les entreprises multi-

nationales restructurent les régimes de travail et les méthodes de travail dans leurs opérations mondiales, les emplois sont délocalisés des limites et domaines organisationnels établis ; par exemple, dans le secteur de la logistique, ou entre *l'industrie* et le travail de *service*. La perte d'un syndicat peut être le gain d'un autre syndicat. Il s'agit d'un sujet très sensible qui peut devenir un obstacle à la coopération. Il mérite d'être abordé directement et ouvertement. Organiser au sein et le long des chaînes de valeur mondiales exige de nouveaux types de coopération visant des accords gagnant-gagnant ainsi que des gains à long terme pour tous les syndicats concernés, même si les membres adhèrent à un autre syndicat. Dans le pire des cas – le manque de coopération – tous les syndicats perdent parce que le travail est accompli par des travailleurs non-syndiqués.

Les syndicats peuvent-ils établir ces liens de coopération nécessaires le long des chaînes de valeur mondiales afin de combattre ces tendances ? Les syndicats plus forts et plus faibles peuvent-ils coopérer pour élaborer des stratégies communes ?

Dans l'élaboration de stratégies le long des chaînes de valeur mondiales, les syndicats doivent trouver des solutions pour contrer et atténuer les dangers de la concurrence, qu'elle soit la conséquence de la sous-traitance, de la délocalisation ou de la relocalisation, parce qu'en fin de compte, partout où une entreprise réussit facilement à développer ses chaînes de valeur mondiales, ses prochains objectifs sont la réduction des coûts et les attaques contre les libertés syndicales. À l'opposé, les syndicats forts permettent de négocier la convention collective sur un pied d'égalité car ils écartent les salaires et les conditions de travail du domaine de la concurrence ; en outre, ils luttent contre le développement de l'emploi précaire, du "dumping social" et protègent les droits des travailleurs ainsi que les valeurs démocratiques.

Que gagnent les syndicats en s'abstenant d'organiser le long des chaînes de valeur mondiales ? Nous pensons que les syndicats doivent sérieusement examiner cette approche car elle peut changer la donne. Jusqu'à présent, ce sont les entreprises multinationales qui tiennent les rênes alors que les syndicats restent séparés selon la tradition et les égoïsmes organisationnels. Alors que les membres des syndicats plus forts des fabricants d'équipements d'origine (FEO), par exemple, sont bien traités,

leur bien-être est souvent aux dépens des syndicats plus faibles. Actuellement, ils se demandent jusqu'à quand ils pourront conserver leurs anciens acquis.

Nous pensons que les syndicats peuvent inverser la tendance en s'engageant dans une nouvelle mission visant à organiser au sein et le long des chaînes de valeur mondiales. Ils ont beaucoup à gagner à élaborer ensemble de nouvelles idées politiques, renforcer la solidarité et améliorer les accords de convention collective.

Ce sera une tâche difficile exigeant de sérieuses réévaluations des structures organisationnelles et de la répartition des ressources. Cela nécessitera également l'établissement de nouvelles priorités et la conception de nouveaux moyens en vue de renforcer la collaboration des syndicats. Les stratégies d'action transnationale (et nationale) au sein et le long des chaînes de valeur mondiales doivent être bâties autour de la formation de réseaux, lesquels sont basés sur la coopération, la confiance ainsi que des règles et responsabilités définies. Les principes fondamentaux sont le partenariat et la participation des membres sur un pied d'égalité, une mission à plusieurs niveaux qui établit un lien entre le niveau local et le niveau mondial.

Dans certaines entreprises, les syndicats établissent des relations transnationales ; par exemple en Europe, autour des Comités d'entreprises mondiaux. Grâce aux Fédérations syndicales internationales, les syndicats de plusieurs pays participent aux réseaux des entreprises multinationales (comme Coca Cola, Ford, Ikea) et au niveau sectoriel (par exemple, les secteurs de l'automobile, de l'aérospatial, du pétrole et du gaz). Au cours des dernières années, plusieurs réseaux transnationaux de campagne (notamment Ikea, Unilever, DHL, G4S, juste pour citer quelques-unes) ont enregistré des gains importants pour les travailleurs impliqués. Et par le passé, les syndicats ont démontré qu'ils peuvent se mettre ensemble et être une force pour combattre les violations des droits de l'homme, comme c'était le cas sous le régime de l'apartheid en Afrique du Sud.

De manière générale, les entreprises multinationales n'inspirent pas confiance et beaucoup de travailleurs se sentent impuissants face à leur pouvoir et à leur taille. Les syndicats peuvent engager une action collective, sauf s'ils peuvent démontrer qu'ils ont le pouvoir et la volonté qui imposent le respect et les conditions d'une



négociation d'égal à égal. Les défis sont énormes et il n'y a pas de solution universelle à la longue. Il ne sera pas facile de trouver le juste équilibre entre le changement organisationnel, l'apport des ressources, la mobilisation des membres, les objectifs des campagnes et les alliances politiques. Mais cet objectif peut être atteint. L'heure du changement a sonné.



À propos de l'auteur

Dr. Michael Fichter est un politologue spécialisé dans les relations de travail. Il a été chargé de cours à la Global Labour University en Allemagne et est un membre à la retraite du corps professoral de l'Otto-Suhr-Institut de sciences politiques à la Freie Universität Berlin.

Impression

Friedrich-Ebert-Stiftung | Politique Globale et Développement
Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlin | Allemagne

Responsable :
Mirko Herberg | Politique Syndicale Mondial

Tél.: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255
www.fes.de/gewerkschaften

Commande de publications :
Blanka.Balfer@fes.de

L'utilisation commerciale des médias publiés par la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite sans autorisation écrite de la FES.

Qui sommes-nous ?

Les syndicats, les comités d'entreprises et autres modes de représentation d'intérêts sont essentiels en tant qu'expression des libertés démocratiques d'une société. Ils permettent à une portion significative de la population de formuler ses intérêts et, ce faisant, contribuent au développement social équitable de nos sociétés.

Voilà pourquoi le renforcement de la représentation des intérêts des salariés fait partie intégrante des efforts déployés par la Friedrich-Ebert-Stiftung aux fins de la promotion de la démocratie sociale dans le monde entier.

La Friedrich-Ebert-Stiftung cherche ainsi à assurer que les positions des syndicats soient dûment incluses dans les processus décisionnels politiques et économiques sur le lieu de travail, au niveau national et régional, aussi bien que dans les enceintes internationales.

Or les syndicats, les comités d'entreprises et autres modes de représentation d'intérêts ne peuvent y parvenir que s'ils sont représentatifs, démocratiques, autonomes, compétents et efficaces. La promotion et le conseil aux organisations syndicales dans ce processus constitue une tranche importante de l'appui fourni par la Friedrich-Ebert-Stiftung dans le monde.

www.fes.de/gewerkschaften



Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas forcément celles de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

Cette publication est imprimée sur du papier issu de l'exploitation forestière durable.



ISBN
978-3-95861-407-9