

Florence Palpacuer

Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : Vers un nouveau mode de régulation ?

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.



Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le CLEO, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Florence Palpacuer, « Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : Vers un nouveau mode de régulation ? », *Revue de la régulation* [En ligne], n°2 | Janvier 2008, mis en ligne le 25 mars 2008. URL : <http://regulation.revues.org/index2243.html>

DOI : en cours d'attribution

Éditeur : Association Recherche & Régulation

<http://regulation.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne à l'adresse suivante : <http://regulation.revues.org/index2243.html>

Ce document PDF a été généré par la revue.

© Tous droits réservés

Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : Vers un nouveau mode de régulation ?

Florence Palpacuer¹

Résumé

Cette contribution s'appuie sur l'observation d'un cas de campagne activiste mettant en cause la marque allemande PUMA au sujet des conditions de travail des salariés de l'un de ses sous-traitants au Mexique. De nature exploratoire, ce travail pose les bases d'un cadre d'analyse des mutations organisationnelles et stratégiques observables dans les relations entre l'entreprise et les nouveaux acteurs du dialogue social que constituent les ONG activistes. Il souligne l'émergence d'une articulation étroite entre les formes organisationnelles et les orientations stratégiques respectivement développées par les firmes-réseaux globales et par les ONG, et mobilise le concept de mode de régulation pour situer cette évolution dans la perspective plus large de construction de nouveaux équilibres sociétaux dans une économie globalisée.

Mots clés

Firme globale – Réseau – ONG – Habillement – Puma – Régulation

Abstract

Network firm and NGO networks : toward a new regulation mode ?

The paper draws on the case study of an activist campaign against the German brand PUMA regarding work conditions at a subcontracting factory in Mexico, to develop an analysis of the strategic and organizational transformations underlying relationships between firms and non-governmental organizations (NGOs). It is argued that strategic and organizational changes in transnational NGO networks share core characteristics with the global production networks developed by large corporations. The concept of a mode of regulation is used to put such changes in the broader perspective of stabilizing social conditions in the global economy.

Key words

Global corporation – Network – NGO – Clothing – Puma – Regulation

JEL : A13 - B52 - F 23 - L31 - L67

Pour citer cet article

Florence Palpacuer, « Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : Vers un nouveau mode de régulation ? », *Revue de la régulation*, n°2, Varia, [En ligne], mis en ligne le 31 janvier 2008. URL : <http://regulation.revue.org/document2243.html>

¹ palpacuer@wanadoo.fr

Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : Vers un nouveau mode de régulation ?²

Florence Palpacuer

Le fauve bondissant danse au rythme de leurs pas dans le métro parisien. Cet hiver, tous les adolescents de la métropole portent des baskets de la marque Puma. En ce début d'année 2003, la firme allemande de sportswear est pourtant la cible d'une campagne activiste portée par plusieurs organisations non-gouvernementales (ONG) dont SweatshopWatch aux Etats-Unis, la Clean Clothes Campaign (CCC) en Europe et le Maquila Solidarity Network (MSN) au Canada. Ces coalitions regroupent une mosaïque d'associations de défense des consommateurs, des droits de l'homme, de la femme, ou encore des travailleurs immigrés. Elles demandent à Puma d'assumer une responsabilité sociale vis-à-vis des conditions de travail des salariés de Matamoros Garments, un sous-traitant mexicain qui assemble des produits de la marque germanique à destination du marché américain. En grève depuis le 13 janvier 2003, les salariés mexicains dénoncent des pratiques managériales de travail forcé, des violences verbales, le non paiement des heures complémentaires, et des obstacles à la mise en place d'un syndicat local indépendant. Ces pratiques, aujourd'hui fréquentes dans une industrie de l'habillement globalisée, sont contraires aux principes énoncés par Puma dans son code de conduite³.

La mise en cause de Puma au Mexique illustre une forme d'action d'ONG devenue de plus en plus fréquente depuis les années 1990, et qui s'inscrit dans un mouvement plus large de critiques et débats concernant les formes actuelles de globalisation de l'activité des grandes firmes. Les activistes à l'origine de ce phénomène dénoncent une focalisation des multinationales sur des objectifs de rentabilité de court terme, considérés comme incompatibles avec la poursuite

2

³ Les données concernant la campagne Puma-Matamoros utilisées dans cette communication sont issues des sites de plusieurs ONG impliquées dans la campagne dont SweatshopWatch (<http://www.sweatshopwatch.org>), No Sweat (<http://www.nosweat.org.uk>) et Maquila Solidarity Network (http://www.maquilasolidarity.org/alerts/matamoros_updates.htm), complétées par des entretiens auprès du responsable des affaires sociétales et environnementales de la firme Puma, de représentants du réseau Clean Clothes Campaign (<http://www.cleanclothes.org>), et de la Fair Labor Association (<http://www.fairlabor.org>).

d'objectifs plus généraux tels que le respect de l'environnement, la sécurité alimentaire et la qualité des conditions d'emploi, qui s'inscrivent dans une perspective de long terme (Van Liemt, 2002). Leur action militante a largement contribué au développement, par les entreprises, de politiques et discours exprimant une préoccupation vis-à-vis des questions environnementales et sociales (voir par exemple, Delaporte et Follenfant, 2002).

Nous soulignerons ici diverses caractéristiques de la campagne activiste Puma-Matamoros incluant la diversité des acteurs impliqués, la complexité de leurs interactions, l'envergure internationale de leurs actions ainsi que les leviers de pression utilisés vis-à-vis des entreprises, pour mettre en évidence leur articulation étroite aux nouvelles caractéristiques organisationnelles et stratégiques des grandes firmes. Ce faisant, nous tenterons d'évaluer dans quelle mesure ces actions peuvent être perçues comme contribuant à l'émergence de nouvelles formes d'articulation entre l'économique et le social, ou entre l'activité des firmes et celle des contre-pouvoirs sociétaux, dans la régulation d'une économie devenue globalisée. Une perspective historique nous permettra de caractériser au préalable les formes d'articulation construites entre l'entreprise et les contre-pouvoirs sociétaux traditionnels – Etats et syndicats salariés – dans le contexte fordiste, pour identifier les ruptures organisationnelles et stratégiques introduites par la montée en puissance des firmes-réseaux globales dans les systèmes productifs contemporains.

1. Globalisation et rupture du compromis fordien

Dans la campagne Puma-Matamoros, comme dans le modèle fordiste, la responsabilité sociale de l'entreprise est sollicitée par des contre-pouvoirs sociétaux sous forme d'une adhésion à un ensemble de normes et de règles s'appliquant à la relation d'emploi et concernant les salaires, les horaires de travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, ainsi que la liberté d'association et de représentation des salariés. Autant de dimensions sur lesquelles s'exercent des pressions croissantes dans un contexte de globalisation des activités productrices et de mise en concurrence mondiale des ressources sur le marché du travail.

1.1 Les formes du compromis social dans le modèle fordiste

L'une des caractéristiques essentielles du compromis social construit durant la période fordiste concerne la dimension nationale de son champ d'application, qui coïncide alors avec l'envergure économique de l'activité des firmes. Si les échanges internationaux se développent fortement à l'époque, ils portent principalement sur des matières premières et des produits finis, les entreprises maintenant un contrôle direct des activités de leur chaîne de valeur dans le cadre de systèmes de production nationaux et verticalement intégrés. Lorsque les firmes s'internationalisent, et les plus grandes d'entre elles s'y emploient

activement durant cette période, elles mettent en place des systèmes de production dits « multidomestiques » (Porter, 1998), constitués de filiales spécialisées par marché, fortement intégrées dans les systèmes socio-économiques nationaux et développant peu d'interactions entre elles. Les filiales recrutent et gèrent alors un personnel local, selon les règles établies par les lois du travail et les conventions collectives du pays considéré. Ces règles constituent des mécanismes essentiels de redistribution permettant à la relation d'emploi de mobiliser les ressources humaines nécessaires à l'activité productive tout en stimulant la croissance de la demande par le biais d'augmentations régulières de salaires (Grahl et Teague, 2000). Un « cercle vertueux » de génération et de redistribution de richesses s'établit ainsi durant les Trentes Glorieuses dans les pays industrialisés (Boyer, 1987, 1996 ; Boyer et Durand, 1993).

Les entreprises ont négocié et construit ces nouveaux cadres de responsabilité avec l'Etat et les syndicats de salariés, principaux contre-pouvoirs et interlocuteurs sur ces questions. La responsabilité sociale des entreprises s'exprime alors de façon collective, par leur adhésion au fameux "compromis fordien" visant à partager les richesses générées par l'activité productive sous forme d'augmentation des salaires et de stabilité de l'emploi. Durant cette période de croissance exceptionnelle, les règles bureaucratiques qui gouvernent la relation d'emploi assurent, globalement, une convergence des intérêts économiques et sociaux au sein des pays industrialisés. Elles résultent à la fois d'une logique de confrontation, qui s'exprime dans des conflits et négociations orchestrés par de puissants partenaires sociaux, et d'une logique de coopération, le partage des fruits de la croissance venant alimenter les marchés nationaux des grandes firmes. Si les règles inscrites dans les conventions collectives et les lois du travail limitent le pouvoir discrétionnaire de l'employeur, elles lui apportent en retour les conditions de stabilité sociale nécessaires au développement du système de production standardisé qui sert l'expansion d'un marché de consommation de masse. Cette logique se délitait progressivement à partir des années 1980, sous l'effet des mutations stratégiques et organisationnelles des grandes firmes.

1.2 Globalisation des systèmes de production

Au cœur des débats de la fin des années 1990, Kelly (1998) distingue trois caractéristiques centrales de la « nouvelle économie » qui se développe alors grâce aux potentialités d'internet : cette économie est globale, dématérialisée, et interconnectée. Même si l'ampleur de cette transformation a pu être surestimée, du moins jusqu'à l'éclatement de la bulle financière formée autour des nouvelles technologies, ces trois dimensions restent pertinentes pour décrire l'activité des grandes firmes. Tout d'abord, ces dernières ont dispersé leurs chaînes de valeur au-delà des frontières grâce au déploiement de systèmes de management transnationaux. Les systèmes de production des grandes

multinationales opérant dans des secteurs aussi variés que l'automobile, l'électronique, l'alimentaire ou l'habillement, se caractérisent par une déconnexion croissante entre d'une part, les lieux de distribution et de consommation, et d'autre part, l'origine géographique des composants et la localisation des étapes du processus de fabrication. L'intégration fonctionnelle d'activités réalisées dans différents pays constitue ainsi l'un des traits distinctifs des processus contemporains de globalisation (Porter, 1998 ; Dicken, 1998).

En second lieu, la firme globale est de plus en plus dématérialisée, la sophistication et l'éclatement géographique des activités favorisant l'usage des nouvelles technologies d'information et de communication. Dans un contexte de saturation des marchés, la recherche d'économies d'échelle est de plus en plus axée sur l'investissement dans la marque et le développement des produits, au détriment des activités matérielles de transformation (Palpacuer, 2000; Kaplinsky, 2000). Un investissement qui dépasse largement aujourd'hui les frontières nationales, les stratégies de marque et de produit se déployant de façon homogène à l'échelle mondiale ou au moins macro-régionale, sur l'ensemble de l'Europe de l'Ouest ou de l'Amérique du Nord par exemple. Enfin, les interconnexions augmentent entre entreprises réalisant des activités complémentaires au sein de réseaux transnationaux de production, sous l'effet des stratégies d'externalisation par lesquelles les grandes firmes confient une part croissante des activités de transformation à des fournisseurs et sous-traitants, de façon à focaliser leurs investissements sur des activités immatérielles (Palpacuer et Parisotto, 2003). Une nouvelle hiérarchie s'établit alors entre les firmes « têtes de réseaux », qui conçoivent les produits et les marques, et les entreprises satellites auxquelles sont confiées les tâches d'exécution de la production, et dans certains cas de la distribution, à l'échelle internationale (Ernst, 2003).

1.3 Rupture du compromis fordien

Ces transformations productives ont des répercussions majeures sur les formes d'articulation entre l'économique et le social historiquement construites dans les pays industrialisés. En se déployant au-delà des frontières, en se dématérialisant et en s'interconnectant, l'économie tend en effet à se « désencastrer », si l'on adapte ici la formule de Granovetter (1985), des sociétés qui l'ont historiquement construite et régulée au service de leurs besoins. La relation entre salaire et demande, qui jouait un rôle central dans l'équilibre du modèle fordiste, tend à disparaître dans des systèmes productifs transnationaux que caractérise une déconnexion croissante entre lieux de fabrication et lieux de consommation. Au niveau de l'entreprise, la dispersion géographique du processus de production distend fortement le lien entre coût du travail et pouvoir d'achat des clients, érodant la rationalité sous-jacente au modèle fordiste. Les « têtes de réseaux » n'ont plus d'obligation sociale ou d'incitation économique à promouvoir des augmentations collectives régulières

de salaires au sein des réseaux de production. Elles ont d'ailleurs abandonné ces pratiques à partir des années 1980 et 1990 au bénéfice de systèmes de rémunération variables et individualisés, tout en externalisant une part croissante de leurs activités en direction de pays où la mission de contre-pouvoir des institutions fordistes était inexistante ou faiblement établie (Palpacuer et al., 2007).

La firme-réseau transnationale échappe aux modes traditionnels de régulation de la relation d'emploi. Les têtes de réseaux, ou *flagships* comme les ont récemment dénommées certains anglo-saxons, puissantes détentrices de la marque des produits, ne peuvent être tenues juridiquement responsables des conditions d'emploi observables au sein de leur système international de production. Les lois du travail et les conventions collectives ne s'appliquent qu'à l'employeur direct, dans un cadre national, et les contre-pouvoirs traditionnels n'ont pas de légitimité d'intervention en dehors des frontières nationales. Ce décalage entre l'expansion transnationale de l'activité des firmes et le champ national d'action des partenaires sociaux ne permet plus au modèle de régulation fordiste de tendre à une harmonisation entre les dimensions économiques et sociales de l'activité des firmes. L'activité productive, gérée de façon cohérente au plan global ou macro-régional, s'inscrit aujourd'hui dans une diversité de systèmes sociaux qui présentent chacun une cohérence propre au plan national ou local. Cette déconnection entre des espaces de négociation localement construits et des espaces de décision économique supra-nationaux, contribue au délitement progressif des mécanismes traditionnels d'engagement de la responsabilité sociale des entreprises.

Le compromis fordien cède enfin sous l'effet de la globalisation des marchés financiers et de la montée en puissance d'actionnaires institutionnels soumis à de fortes exigences en matière de rentabilité des capitaux investis. La financiarisation des stratégies, par laquelle les objectifs de rendement financier deviennent prépondérants dans le pilotage des grandes firmes, s'inscrit en rupture avec la conception des finalités de l'entreprise qui sous-tendait le compromis fordien (Baudru et Morin, 1999 ; Froud et al., 2000 ; Plihon, 2004). La redistribution des richesses créées par l'entreprise, hier orientée vers le salariat, évolue de façon prépondérante vers l'actionnariat, tandis que les stratégies de globalisation et d'externalisation contribuent à augmenter le rendement des capitaux investis dans les grandes multinationales (Lazonick et O'Sullivan, 2000 ; Palpacuer et al., 2006).

2. Les réseaux transnationaux d'ONG, vers un nouveau mode de régulation ?

Bien que la firme-réseau soit au coeur des processus contemporains de globalisation, elle tend à rester absente des débats concernant les conséquences sociales du phénomène, qu'ils se situent au plan macroéconomique ou à celui,

microéconomique, de l'entreprise. Les réseaux transnationaux de production servent pourtant d'ancrage aux formes d'action innovantes déployées par les ONG dans les campagnes activistes telles que Puma-Matamoros, dont nous soulignerons à titre illustratif les traits saillants aux plans organisationnel et stratégique. Les convergences observables entre l'organisation économique de la firme-réseau et les modes d'action en cours de construction dans des campagnes activistes de ce type témoignent en effet de formes d'articulation entre dimensions économiques et sociales susceptibles de participer à l'émergence d'un nouveau mode de régulation au sein des industries globalisées.

2.1 Globalisation et responsabilité sociale de l'entreprise : les termes du débat

Le phénomène de globalisation des activités productives et des dynamiques concurrentielles a fait l'objet de controverses particulièrement fortes entre la fin des années 1990 et le début des années 2000. Le débat politique fut alors nourri, au plan académique, par diverses options visant à articuler performance économique et bien-être social dans ce nouveau contexte. Ces options couvrent un large spectre allant de la promotion du libre-échange et de la concurrence, selon les orientations du fameux « consensus de Washington » (Williamson, 2002) jusqu'à la taxation des transactions financières à des fins de redistribution (Had et al., 1996), en passant par diverses propositions intermédiaires d'accompagnement des restructurations induites par la globalisation des activités économiques (Sachs, 1996). Les mutations organisationnelles que génèrent les stratégies de globalisation au niveau de la firme n'occupent cependant qu'une place très marginale dans ces débats. La globalisation y est abordée au plan macroéconomique et ses conséquences sociales évaluées au niveau des pays, par la mesure de corrélations entre ouverture internationale et niveau de développement (par exemple, Rodrick, 1997 ; Stiglitz, 2002). Les analyses portant sur les stratégies de globalisation s'intéressent typiquement quant à elles à d'autres facettes du phénomène que ses conséquences sociales (par exemple, Porter, 1998 ; Ohmae, 1985).

Les implications sociales de l'activité des firmes ont parallèlement nourri un ensemble de travaux en termes de responsabilité sociale de l'entreprise, dans la lignée de l'approche en terme de « parties prenantes » popularisée par Freeman (1984), qui soutient que la firme doit servir une diversité d'intérêts au-delà de ceux de ses seuls actionnaires. Ce courant de pensée mobilise une argumentation à la fois sociale et économique, soulignant que l'investissement de l'entreprise dans ses parties prenantes est désirable non seulement au plan éthique mais aussi du point de vue de sa performance sur les marchés (O'Higgins, 2003 ; Porter et Hammer, 2002 ; Post et al., 2002). Contrairement au modèle fordiste, qui inscrit la responsabilité sociale de l'entreprise dans un processus de construction et d'application de règles collectives, l'approche par

les parties prenantes reste cependant centrée sur les choix managériaux individuels. C'est par l'engagement volontaire des acteurs (Brabet, 2004) que de nouvelles formes d'équilibre sociétaux sont ici envisagées. Ce faisant, cette approche tend à promouvoir une vision décontextualisée de la firme. Elle fait abstraction des rapports sociaux qui structurent tant les processus de création de richesse, selon des dynamiques collectives bien analysées par les approches évolutionnistes (notamment Nelson et Winter, 1982), que les modalités de partage de cette richesse, donnant lieu à la construction de compromis négociés mis en évidence par les perspectives institutionnalistes et régulationnistes. C'est dans cette dernière optique que nous nous intéresserons aux caractéristiques organisationnelles et stratégiques de la campagne activiste Puma-Matamoros.

2.2 La campagne activiste Puma-Matamoros

Les sceptiques ne voient dans les discours portant sur la responsabilité sociale des entreprises que des opérations de communication habilement orchestrées par les grandes multinationales, et relayées par des débats qui légitiment, plutôt qu'ils n'interrogent, l'idéologie produite par ces grandes firmes. La persistance de l'action des ONG, qui bénéficie d'une crédibilité relativement forte dans l'opinion publique (Van Liemt, 2002), et celle des dialogues que ces organisations parviennent à engager avec les entreprises, laissent pourtant entrevoir l'émergence de nouvelles formes de régulation sociale dans un système de production désormais globalisé. De ce point de vue, la campagne Puma-Matamoros menée par un réseau d'ONG activistes en 2003 est emblématique d'un type d'actions que ces organisations multiplient depuis le début des années 2000, par exemple pour la défense des droits des salariés de l'usine Lajat au Mexique en 2005 – un sous-traitant de la marque Levi's – en soutien des salariés de l'usine Hermosa au Salvador, un fournisseur de marques de vêtements telles que Nike et Adidas, en 2006.

Spécialisées pour la plupart dans l'industrie de l'habillement, les ONG intervenant dans ces campagnes ont émergé au cours des années 1990 et 2000, principalement en Amérique du Nord avec le Workers' Rights Consortium, Sweatshop Watch et United Students Against Sweatshops aux Etats-Unis et le Maquila Solidarity Network au Canada, mais aussi en Europe avec No Sweat au Royaume Uni et la Clean Clothes Campaign, particulièrement active en Allemagne et dont le siège est basé aux Pays-Bas. Ces organisations, issues de milieux syndicaux, féministes, ou universitaires, ont construit des modes de fonctionnement, mobilisé des moyens d'action et défini des revendications qui épousent étroitement les logiques productives des firmes-réseaux globalisées. Tandis que l'intervention des Etats et des syndicats de salariés reste largement limitée à la sphère nationale, et régie par les règles bureaucratiques héritées de l'époque fordiste, ces ONG ont progressivement constitué des réseaux d'action

qui se caractérisent, comme ceux des firmes globales, par un caractère multi-acteurs, une envergure internationale, et une grande flexibilité d'action.

Le schéma 1 ci-dessous représente la part du réseau international de production de Puma mise en cause dans la campagne. Au tracé rouge de la chaîne de valeur de l'entreprise se juxtapose sur ce schéma le tracé vert du réseau d'ONG constitué durant la campagne. Le réseau de Puma couvre ici l'Allemagne, où sont réalisées les activités de marketing, conception de produit, et suivi des affaires sociales et environnementales au siège social de la firme, le Mexique, où le sous-traitant Matamoros Garment effectue une partie des activités de fabrication, ainsi que les Etats-Unis, où l'importateur WPA organise le sourcing des produits qui seront commercialisés sur le marché américain.

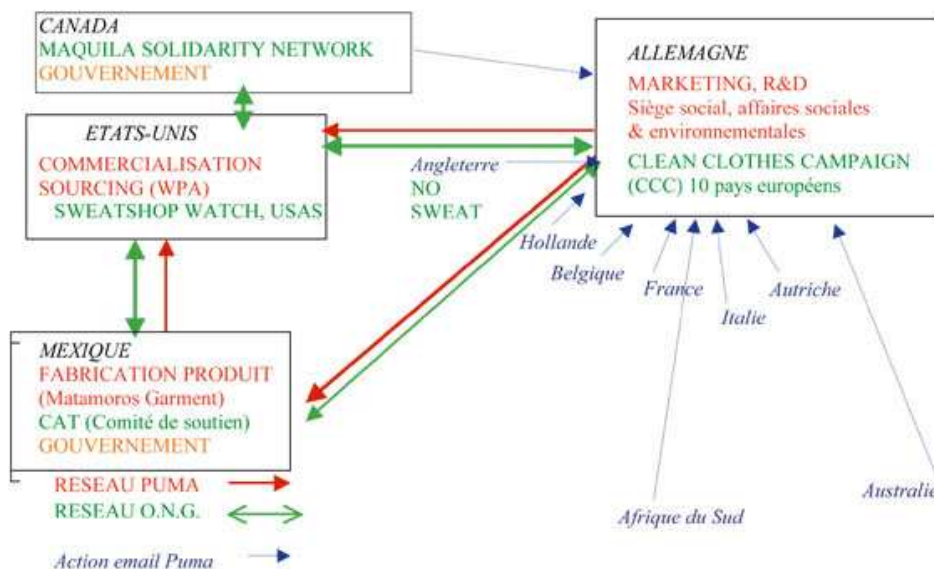


Schéma 1 : Réseaux transnationaux de production et d'ONG dans la campagne Puma-Matamoros, 2003

Côté ONG, lorsque les salariés mexicains de Matamoros Garment entrent en grève en janvier 2003, ils rejoignent le CAT (Centro de Ayudo al Trabajador⁴), une association locale de soutien aux travailleurs fondée en 2000, qui sollicite les organisations nord américaines de défense des droits du travail dans l'industrie globalisée de l'habillement. Le message du CAT sera relayé par Sweatshop Watch, une coalition formée en 1995 aux Etats-Unis, qui mobilisera par courrier électronique l'ensemble de son réseau d'adhérents pour l'envoi de messages de revendication aux responsables du service des affaires sociales et

⁴ <http://www.catpuebla.org>

environnementales nouvellement créé par Puma en Allemagne. Ces derniers répondront en février 2003 à plus de 230 messages envoyés depuis 12 pays de différentes régions du globe.

Des messages seront également envoyés au gouvernement mexicain et à ses ambassades dans le monde, demandant la reconnaissance du syndicat indépendant formé par les employés de Matamoros Garment. Aux Etats-Unis, USAS, le mouvement activiste des étudiants américains, rejoint la campagne. En Allemagne, l'action de Sweatshop Watch est relayée par le réseau de la Clean Clothes Campaign (CCC), une coalition formée en Hollande en 1990, qui a développé des affiliations dans dix pays européens. La CCC organise des conférences de presse et rencontre les représentants de Puma, accompagnée de représentants du CAT et de salariés impliqués dans la formation du syndicat indépendant de Matamoros. En Angleterre, le mouvement No Sweat organisera des manifestations devant les magasins de Puma dans une dizaine de villes lors de la Journée Internationale de la Femme, les salariés de Matamoros étant de sexe féminin, comme la vaste majorité des ouvriers de l'habillement dans le monde. Au Mexique, le CAT apportera son soutien au mouvement des salariés par le biais de visites à domicile, de sessions de formation pour les membres du syndicat indépendant nouvellement formé, et d'aide à la recherche d'emploi depuis l'arrêt d'activité de Matamoros.

Les réactions de la firme Puma, similaires à celles d'autres firmes mises en cause dans d'autres campagnes, sont révélatrices d'une courbe d'apprentissage de l'entreprise dans le développement de nouvelles formes de dialogue social. La marque adopte en premier lieu une position de repli, cessant toute activité avec le sous-traitant Matamoros. Soumise aux pressions d'ONG qui demandent une implication de Puma en soutien aux revendications des travailleurs locaux, la firme revient ensuite sur l'affaire par une position de déni : trois représentants sont envoyés sur place et produisent des témoignages filmés de salariés niant l'existence de pratiques contestables dans le management de Matamoros. Immédiatement contestés par le CAT et le syndicat indépendant local, ces témoignages ne seront jamais rendus publics et Puma acceptera *in fine* de reprendre son activité avec le sous-traitant mexicain. L'issue de la campagne ne sera pourtant pas favorable aux travailleurs locaux dans la mesure où l'usine fermera ses portes en mars 2003, officiellement pour causes techniques. La campagne aura cependant des répercussions à plus long terme au plan international. D'une part, Puma rejoint en 2004 la Fair Labor Association (FLA), association professionnelle établie aux Etats-Unis en 1998 à partir de l'Apparel Industry Initiative, un collectif d'entreprises créé en 1994 sous l'impulsion de Bill Clinton en réponse à des pressions médiatiques croissantes concernant la dégradation des conditions de travail chez les sous-traitants de l'habillement. La FLA développe aujourd'hui une procédure d'accréditation basée sur la mise en place et la vérification de codes de conduite

concernant les conditions de travail des sous-traitants de ses quelque 2000 entreprises membres.

D'autre part, trois ONG du Mexique, du Canada et des Etats-Unis ont sollicité fin 2003 les gouvernements américains et canadiens pour soumettre le cas Matamoros à la procédure de défense des droits du travail associée à l'Accord de Libre Echange Nord Américain (ALENA). Cette procédure vise à promouvoir le respect de onze principes incluant la liberté d'association des salariés, la non-discrimination et le versement d'un salaire minimum dans les entreprises engageant des échanges commerciaux entre les trois pays. Entre la fin de l'année 2004 et le début de l'année 2005, les deux gouvernements déposeront une plainte contre le Mexique pour non-respect du principe de liberté d'association des salariés.

2.3 Nouveaux contre-pouvoirs dans un contexte de globalisation

Les contre-pouvoirs que constituent les Etats et syndicats salariés ont historiquement partagé des caractéristiques centrales de la firme fordiste incluant une dimension nationale, un fonctionnement régulé par des règles collectives et une forte hiérarchie interne. Ces organisations ont longtemps eu pour usage de peu développer la coopération externe et de fournir à leurs membres un ensemble élargi de services. Par contraste, la campagne Puma-Matamoros permet d'observer que les ONG activistes ont développé des stratégies adaptées aux nouvelles formes d'organisation de la grande entreprise. Comme cette dernière, elles fonctionnent en effet de manière globale, dématérialisée et interconnectée. Si les ONG s'appuient sur les systèmes nationaux traditionnels de négociation collective, leur action peut se déployer dans des délais très courts sur une base internationale par le biais de partenariats de campagne. Parce que ces organisations sont relativement jeunes et de petite taille, leur fonctionnement reste également flexible et informel, faisant largement recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'organisation en réseaux transnationaux permet aux ONG activistes d'appréhender les questions liées à l'emploi dans une perspective plus large que celle du salariat direct. Reprenant des principes historiquement développés par certains syndicats américains, elles tentent d'établir un lien de responsabilité sociale entre les donneurs d'ordre tels que Puma, et les conditions de travail de salariés indirects opérant dans divers contextes nationaux. Dans certains Etats américains tels que la Californie, la loi reconnaît ainsi aujourd'hui la co-responsabilité (*joint-liability*) des donneurs d'ordre et de leurs sous-traitants vis à vis des conditions de travail des ouvriers de production. Au plan stratégique, les ONG ciblent non plus les usines, en tant que lieux traditionnels de mobilisation et de revendication sociale, mais les citoyens, les consommateurs

et, à travers eux, l'activité de communication et marketing qui occupe aujourd'hui une place prépondérante dans les stratégies concurrentielles des grandes firmes. En diffusant sur les marchés occidentaux des informations concernant les conditions de production au sein des réseaux transnationaux de production, elles développent de nouveaux leviers d'action qui répondent aux stratégies d'externalisation et de globalisation des multinationales. Elles tentent également de construire un lien d'ordre cognitif et social entre des sphères de production et de consommation géographiquement et culturellement très éloignées, pour accroître la visibilité et la légitimité de "parties prenantes" fortement dispersées dans les réseaux de production.

Au plan international, les normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) fournissent un cadre de référence commun aux nouveaux protagonistes de la négociation sociale dans un contexte de globalisation. Simplifiées et fortement médiatisées par le BIT dans les années récentes (ILO, 1999), ces normes sont largement reprises dans les revendications d'ONG et les codes de conduite des grandes entreprises. L'émergence de ces nouvelles modalités de dialogue social génère cependant son lot de tensions et d'ambiguïtés dans l'articulation des rôles et des modes de coordination entre contre-pouvoirs traditionnels et émergents. Auto-missionnées pour la défense des droits et intérêts salariaux, les ONG ne disposent d'aucune légitimité démocratique ancrée dans un processus d'élection pour représenter des salariés, comme c'est le cas des syndicats, ou des citoyens, comme dans celui des Etats. A ce déficit démocratique peut s'ajouter chez certaines ONG une tendance expansionniste visant à se substituer à des contre-pouvoirs traditionnels jugés inopérants. Cette tendance apparaît d'autant plus marquée que l'ONG est proche de sphères managériales où l'idéologie contemporaine de la responsabilité sociale de l'entreprise confère une légitimité croissante à des acteurs privés – firme ou ONG – dans la définition et le contrôle de normes sociales autrefois soumises au contrôle démocratique (voir par exemple Scherer et al., 2006).

Certains observateurs expriment dès lors la crainte de voir la montée en puissance des réseaux d'ONG affaiblir, plutôt que renforcer, l'action des contre-pouvoirs traditionnels (Gereffi et al., 2001). D'autres soulignent en outre, et le cas Matamoros leur donne en partie raison, que l'Etat et les syndicats de salariés ne sont pas nécessairement eux-mêmes engagés dans la défense de la démocratie au sein du monde du travail (O'Sullivan, 2003). C'est pourtant dans l'optique de promouvoir les principes démocratiques de représentation des salariés que se situe l'action d'ONG telles que la Clean Cloth Campaign dans le cas de la campagne Puma-Matamoros. La mission de l'ONG est ici celle d'une mise en réseau au niveau global, qui favorise l'émergence d'un processus démocratique en tant que base du dialogue social au niveau local. Ce sont bien les représentants du syndicat indépendant local, certes accompagnés d'ONG mexicaine et européenne, qui ont rencontré ceux de la firme Puma en Allemagne. C'est donc dans une perspective d'alliance

entre contre-pouvoirs traditionnels et émergents que se situe cette forme d'action, en réponse aux stratégies de globalisation et de financiarisation des grandes entreprises (Coutrot, 2005 ; Palpacuer, 2006). On la retrouve dans d'autres formes de partenariat, notamment lorsque les syndicats mettent en place des accords cadres internationaux, par lesquels ils créent un espace de négociation collective avec les sièges sociaux des multinationales au niveau global, tout en menant des actions conjointes avec des ONG activistes en direction des marchés financiers de ces mêmes entreprises (Riisgard, 2005). Ces campagnes sont construites sur un principe de complémentarité et de renforcement mutuel entre des diverses formes de dialogue et pressions sociales au sein des réseaux transnationaux de production.

En guise de conclusion à ce travail de nature exploratoire, on soulignera donc l'émergence, depuis le milieu des années 1990, de nouvelles institutions qui répondent aux caractéristiques organisationnelles et stratégiques des firmes-réseaux globales et construisent avec elles, en articulation avec les contre-pouvoirs traditionnels, de nouvelles formes de dialogue social. Si des écarts significatifs persistent entre les demandes formulées par les réseaux activistes et les réponses offertes par les firmes, ces nouvelles formes d'échange amènent les entreprises à réintégrer au plan transnational des problématiques de responsabilité sociale dont elles tendent à se désengager par ailleurs au niveau national depuis maintenant plus de deux décennies. On peut dès lors émettre l'hypothèse selon laquelle ces nouveaux réseaux de contre-pouvoir participent à la construction d'une forme renouvelée d'articulation entre l'économique et le social, s'inscrivant potentiellement dans un mode de régulation en émergence dans un contexte de globalisation. L'évolution du rapport de force entre les protagonistes en présence, et les modalités de construction d'un compromis social, incluant notamment le degré d'inégalité sociale dont un régime de croissance basé sur des réseaux transnationaux de production est susceptible de s'accommoder dans le futur, restent des questions largement ouvertes pour les observateurs de ces mutations.

Bibliographie

Bardelli, P. (2005), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : argument de régulation post-fordienne et/ou support de micro-régularités », *Cahiers de recherche de la Chaire de Développement Durable de l'Université du Québec à Montréal*, n°1, 2006.

Baudru, D. and Morin F. (1999), « Gestion institutionnelle et crise financière, une gestion spéculative du risque », in *Architecture financière internationale*. Rapport au Conseil d'Analyse Economique, n°18, La Documentation Française, Paris, 151-171.

- Boyer, R. (2000), "The Political in the Era of Globalization and Finance : Focus on Some Regulation School Research ", in *International Journal of Urban & Regional Research*, 24 (2) 274-323.
- Boyer, R. (1996), "The seven paradoxes of capitalism: or is a theory of modern economies still possible? " *Working Paper 9620*, CEPREMAP, Paris.
- Boyer, R. (1987), *La théorie de la régulation : une analyse critique*, La Découverte, Paris.
- Boyer, R. and Durand, J.P. (1993), *L'après fordisme*, Syros, Paris.
- Brabet, J. (2004), « Responsabilité sociale et gouvernance de l'entreprise », in Igalens, J. *Tous responsables*, Editions d'Organisation, Paris.
- Coutrot, T. (2005), *Démocratie contre capitalisme*, La Dispute, Paris.
- Delaporte, P. and Follenfant, T (2002), *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, Le Cherche Midi, Paris.
- Dicken, P. (1998) *Global shifts : the internationalisation of economic activity* (Third edition), The Guildford Press, London.
- Ernst, D. (2003), "Digital Information Systems and Global Flagship Networks: How Mobile is Knowledge in the Global Network Economy?" in J.F. Christensen (ed.), *The Industrial Dynamics of the New Digital Economy*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Freeman, R. E. (1984), *Stakeholder management: a strategic approach*, Pitman, New York.
- Froud, J., Haslam, C., Johal, S. & Williams, K. (2000), " Shareholder value and the political economy of late capitalism ", in *Economy & Society*, 29 (1) 1-12.
- Gereffi, G., Garcia-Johnson, R., and Sasser, E. (2001), " The NGO – Industrial Complex ", in *Foreign Policy* , July-August, 55-65.
- Gereffi, G. (1994), " The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks ", in Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (eds.), *Commodity chains and global capitalism*, Greenwood Press, Westport.
- Grahl, J. and Teague P. (2000), " The Régulation School, the employment relation and financialization ", in *Economy & Society*, 29 (1) 160-178.
- Granovetter, M. (1985), " Economic action and social structure : the problem of embeddedness ", in *American journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Haq, M., Kaul, I., and Grunberg, I. (1996), (eds.) *The Tobin Tax: Coping with Financial Volatility*, Oxford University Press, Oxford.
- International Labour Organisation (1999), *Decent Work*, Report of the Director-General, International Labour Conference, 87th Session, 1999, Geneva.

- Kaplinsky, R. (2000), " Globalisation and unequalization : what can be learned from value chain analysis? ", in *Journal of Development Studies*, 37 (2) 117-46.
- Kelly, K. (1998) *New Rules for the New Economy*, Penguin Books, London.
- Lazonick, W. and O'Sullivan M. (2000), " Maximizing shareholder value : a new ideology for corporate governance ", in *Economy and Society*, 29 (1) 13-35.
- O'Higgins, H. (2003), " Global strategies: contradictions and consequences ", *Corporate Governance*, 3 (3) 52-66.
- Ohmae, T. (1985), *Triad Power : The Coming Shape of Global Competition*, The Free Press.
- O'Sullivan, M. (2003) " Employees and Corporate Governance ", in P. K. Cornelius and Kogut, B. (eds.) *Corporate Governance and Capital Flows in a Global Economy*. University Press.
- Palpacuer, F., Seignour, A. et Vercher C. (2007) *Sorties de cadre(s): le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, La Découverte (Coll. Entreprise et Société), Paris.
- Palpacuer, F. (2006), " Globalization and corporate governance: issues for management researchers ", in *Society and Business Review*, 1 (1) 45-61.
- Palpacuer, F., Pérez, R., Tozanlı, S. et Brabet, J. (2006), « Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise : le cas des multinationales agro-alimentaires en Europe », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 9, 3 : 165-189.
- Palpacuer, F. and Parisotto A. (2003), " Global Production and Local Jobs: Can global production networks be used as levers for local development? ", in *Global Networks : a journal of transnational affairs* , vol. 3, n. 2, pp. 97-120.
- Palpacuer, F. (2000), " Competence-based strategies and global production networks: a discussion of current changes and their implications for employment ", in *Competition and Change : The Journal of Global Business and Political Economy*, vol. 4, n. 4, pp. 353-400.
- Plihon, D. (2004), « Les grandes entreprises fragilisées par la finance », in Chesnay F. (sous la dir. de), in *La Finance mondialisée. Racines sociales et politiques, configuration, conséquences*, La Découverte, Paris, p. 125-143.
- Porter, M. and Kramer, M. R. (2002), " The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy ", in *Harvard Business Review*, December.
- Porter, M. (1998), " Competing Across Locations ", in Porter, M. (ed.) *On Competition, The Harvard Business Review Book*, Harvard Business School Publishing, Cambridge.
- Post, J. E., Preston, L. E. and Sachs, S. (2002), *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. CA, Stanford University Press, Stanford.

Riisgaard, L. (2005), " International Framework Agreements : A New Model for Securing Workers Rights? " *Industrial Relations : A Journal of Economy and Society*, 44 (4) 707-737.

Rodrik, D. (1997), *Has Globalization Gone Too Far ?* Institute for International Economics, Washington D.C.

Sachs, J. (1996), *Globalization and Employment*. Public Lecture at the International Labor Organization, May 18th, Geneva,

Scherer, A. G., Palazzo G., and Baumann D. (2006) " Global Rules and Private Actors ; Towards a New Role for TNCs in Global Governance ", in *Business Ethics Quaterly*, forthcoming.

Selznick, P. (1969), *Law, Society and Industrial Justice*, Russel Sage Foundation, New York.

Van Liemt, G. (2002), *Towards a different kind of globalization or, how the anti-globalizers view the world*, Background paper prepared for the ILO's World Commission on the Social Dimension of Globalization, Geneva.

Williamson, J. (2002), *Did the Washington Consensus Fail? Outline of Remarks at CSIS*, Institute for International Economics, November 6, Washington, D.C.