

## **Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG: Vers de nouvelles formes de régulation ?**

**Palpacuer Florence**  
**Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie**  
**Université Montpellier I**

ISEM – CS 19519 – 34960 Montpellier Cedex 2 – France

Tel : + 33 6 07 24 53 70 ; Fax : + 33 4 99 13 02 10

[palpacuer@wanadoo.fr](mailto:palpacuer@wanadoo.fr)

### **Résumé**

La communication s'appuie sur l'observation d'un cas de campagne activiste orchestré par des organisations non-gouvernementales (ONG) du secteur de l'habillement et mettant en cause la marque allemande PUMA, au sujet des conditions de travail des salariés chez 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 ces 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 une perspective plus large de construction de nouveaux équilibres sociétaux dans une économie globalisée.

Dans un premier temps, une perspective historique est adoptée pour caractériser les formes d'articulation construites entre l'entreprise et les contre-pouvoirs sociétaux traditionnels – Etats et syndicats salariés – dans le contexte fordiste, et pour mettre en évidence les ruptures organisationnelles et stratégiques introduites par la montée en puissance des firmes-réseaux globales. Dans un second temps, le cas de la campagne ciblée sur la marque PUMA est utilisé pour mettre en évidence l'émergence de nouvelles formes d'action et d'organisation d'ONG activistes qui partagent des caractéristiques centrales de la firme-réseau globale : organisation transnationale, fonctionnement réticulaire, mode projet et focalisation sur l'investissement immatériel en tant que source de pouvoir symbolique et financier dans la nouvelle économie mondiale.

**Mots clés :** firme-réseau, ONG, habillement, Puma, régulation.

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'un mouvement de revendications porté par plusieurs organisations non-gouvernementales (ONG) dont *SweatshopWatch* aux Etats-Unis, la *Clean Clothes Campaign* en Europe et le *Maquila Solidarity Network* 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 allemande à destination du marché américain. En grève depuis le 13 janvier 2003, les salariés mexicains dénoncent des pratiques managériales de travail forcé, violences verbales, non paiement des heures complémentaires, et blocage à la mise en place d'un syndicat local indépendant. Ces pratiques, aujourd'hui fréquentes dans une industrie de l'habillement globalisée, sont en effet contraires aux principes énoncés par Puma dans son code de conduite<sup>1</sup>.

La mise en cause de Puma au Mexique illustre une forme d'action des 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 firmes. Les activistes à l'origine de ce phénomène dénoncent notamment une focalisation des grandes multinationales sur des objectifs de rentabilité de court terme, considérés comme incompatibles avec la poursuite 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 récent 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).

---

<sup>1</sup> Les données concernant la campagne Puma-Matamoros utilisées dans cette communication sont principalement issues des sites de plusieurs ONG impliquées dans la campagne, dont *SweatshopWatch* (<http://www.sweatshopwatch.org>), *No Sweat* (<http://www.nosweat.org.uk>), le *Maquila Solidarity Network* ([http://www.maquilasolidarity.org/alerts/matamoros\\_updates.htm](http://www.maquilasolidarity.org/alerts/matamoros_updates.htm)), complétées et validées par des entretiens avec le responsable des affaires sociétales et environnementales de la firme Puma, ainsi que deux représentants du réseau d'ONG *Clean Clothes Campaign* (<http://www.cleanclothes.org>).

Nous soulignerons ici diverses caractéristiques du cas 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 firmes-réseaux globales. 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 des industries globalisées. 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. Il s'agit, par ce type d'analyse, de s'intéresser aux stratégies des grandes firmes du point de vue de leurs conséquences sociétales, en identifiant les mutations qu'elles induisent par l'émergence de nouvelles formes de contre-pouvoirs et de dialogue social.

## **1. GLOBALISATION DES STRATÉGIES ET RUPTURE DU COMPROMIS FORDIEN**

Dans le cas Puma-Matamoros – tout comme dans le modèle fordiste de l'époque des fameuses « Trente Glorieuses » qui suivent la seconde guerre mondiale – la responsabilité sociale de l'entreprise est sollicitée par des contre-pouvoirs sociétaux sous la 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 mondialisation croissante 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 MODELE FORDISTE**

L'une des caractéristiques essentielles du compromis social construit durant la période fordiste, usuellement associée aux trois décennies qui suivent la seconde guerre mondiale (1945-1975), 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 concernent principalement les matières premières et les produits finis, les entreprises maintenant un contrôle direct des activités de leur chaîne de valeur dans le cadre de systèmes de production nationaux 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 « multidomestiques » (Porter, 1998), constitués de filiales spécialisées par marché, fortement intégrés dans leurs 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 des salaires (Grahl et Teague, 2000). Un « cercle vertueux » de production et de redistribution de richesses s'établit ainsi durant les Trente 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. Tandis que les règles inscrites dans les conventions collectives et les lois du travail viennent limiter le pouvoir discrétionnaire de l'employeur, elles lui apportent les conditions de stabilité nécessaires au développement du système de production standardisé qui sert l'expansion d'un marché de consommation de masse. Cette double logique éclatera à partir des années 1980, sous l'effet des mutations stratégiques opérées par les grandes firmes.

## 1.2. LA GLOBALISATION DES SYSTEMES 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 en utilisant les potentialités d'internet : elle est globale, dématérialisée, et interconnectée. Même si l'ampleur de ces changements a pu être surestimée 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. 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). 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 ainsi 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.

En second lieu, les activités de la firme globale sont de plus en plus dématérialisées. La sophistication et l'éclatement géographique des activités favorisent l'usage des nouvelles technologies d'information et de communication. Dans un contexte de saturation des marchés, du moins dans les pays industrialisés, la recherche d'économies d'échelle est également plus axée sur l'investissement dans la marque et le développement des produits (Palpacuer, 2000; Kaplinsky, 2000). Un investissement dépasse les frontières nationales, les stratégies de marque et de produit se déployant à l'échelle macro-régionale ou mondiale. Enfin, les interconnexions ont augmenté 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 ont confié une part croissante des activités de transformation à des fournisseurs et sous-traitants pour focaliser sur leur cœur de métiers 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 tendent à contrôler la commercialisation à l'aval des filières – notamment dans le cas des grandes firmes de la grande distribution – et les entreprises satellites auxquelles sont confiées les tâches d'exécution de la production (Ernst, 2003).

### 1.3. LA RUPTURE DU COMPROMIS FORDIEN

Les transformations productives qui s'opèrent depuis les années 1980 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 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 déconnection 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, et ont abandonné ces pratiques à partir des années 1980 et 1990 au bénéfice de systèmes de rémunération variables et individualisés, tout en externalisant une part de leurs activités en direction de pays où la mission de contre-pouvoir des institutions fordistes traditionnelles est faiblement établie ou érodée.

La firme-réseau transnationale échappe également aux modes traditionnels de régulation de la relation d'emploi. Les têtes de réseaux, ou *flagships* comme les ont récemment dénommées des 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 de tendre à une harmonisation entre les dimensions économiques et sociales de l'activité des firmes, comme ce fut le cas dans le modèle de régulation fordiste. 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 transnationaux, 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). La redistribution des richesses créées par l'entreprise, hier orientée vers le salariat, évolue de façon prépondérante vers l'actionnariat. Les stratégies de globalisation et d'externalisation s'inscrivent dès lors dans une logique financière en contribuant à augmenter le rendement des capitaux investis dans les grandes multinationales (Lazonick et O'Sullivan, 2000 ; Palpacuer et al., 2006).

## **2. RESEAUX TRANSNATIONAUX D'ONG ET NOUVELLES FORMES DE DIALOGUE SOCIAL**

Bien que la firme-réseau constitue une dimension centrale des processus contemporains de globalisation, elle tend à rester absente des débats concernant les conséquences sociales du phénomène, qu'ils se situent au niveau macroéconomique des pays ou à celui microéconomique de l'entreprise (2.1). Cette perspective permet pourtant, par l'observation du mode de fonctionnement de réseaux transnationaux d'ONG dans un contexte de campagne activiste, de mettre en évidence l'émergence de nouvelles formes de dialogue social et d'articulation entre la firme et ces institutions nouvellement créées en réponse aux transformations organisationnelles et stratégiques induites par les choix de globalisation (2.2).

### **2.1. GLOBALISATION ET RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE : LES TERMES DU DEBAT**

Le phénomène de globalisation, caractérisé par une intégration fonctionnelle croissante entre des activités productives géographiquement dispersées (Dicken 1998 ; Gereffi, 1994), a fait l'objet de controverses particulièrement fortes entre la fin des années 1990 et le début des années 2000. Le débat académique a été principalement nourri par des économistes proposant diverses options pour construire de nouvelles formes d'équilibre entre performance économique et bien-être

social. Ces dernières couvrent un large spectre politique 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'ont occupé qu'une place très marginale dans ces débats. La globalisation y est abordée au plan macroéconomique et ses conséquences sociétales évaluées au niveau des pays, par la mesure de corrélations entre ouverture internationale et niveau de développement (Rodrick, 1997 ; Stiglitz, 2002). Les chercheurs en management stratégique ont peu participé à ces échanges, ceux s'intéressant aux stratégies de globalisation ayant exploré d'autres facettes du phénomène que ses conséquences sociétales (par exemple, Porter, 1998 ; Ohmae, 1985). C'est principalement par le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise que les chercheurs en management ont apporté leur contribution, 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 des seuls actionnaires. Ce courant de pensée mobilise une argumentation à la fois sociale et économique, soulignant que l'investissement de l'entreprise dans ses relations avec diverses 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 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 – lesquels font intervenir des dynamiques collectives bien analysées par les approches évolutionnistes (notamment Nelson et Winter, 1982) – que les modalités de partage de la richesse ainsi créée, donnant lieu à la construction de compromis négociés mis en évidence par les perspectives institutionnalistes et régulationnistes (Bardelli, 2005 ; Palpacuer, 2006). C'est dans cette dernière optique que nous nous intéresserons aux caractéristiques organisationnelles et stratégiques du cas de campagne activiste Puma-Matamoros.

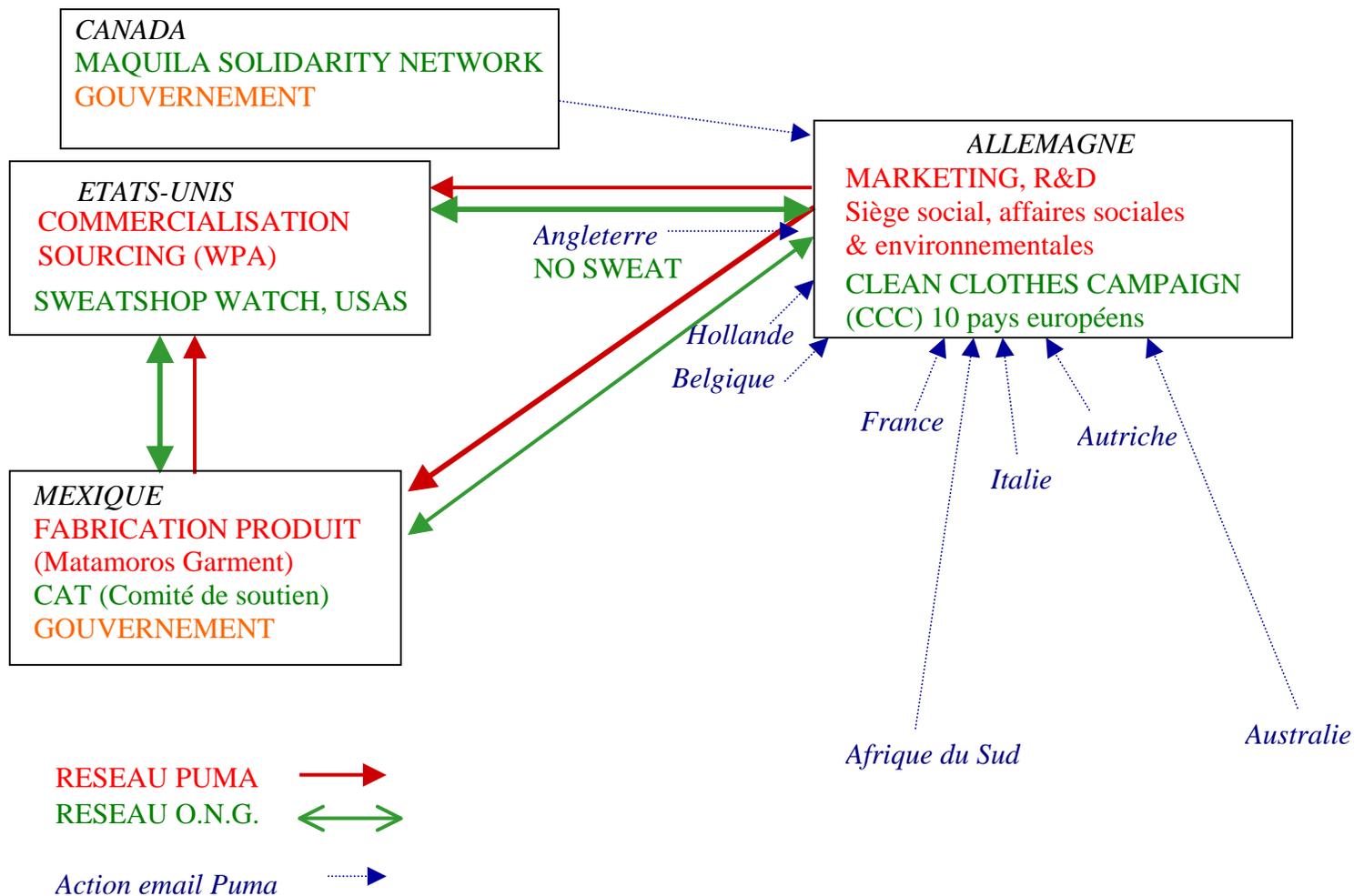
## 2.2. LES RESEAUX D'ONG DANS LA CAMPAGNE ACTIVISTE PUMA-MATAMOROS

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 les systèmes de production globalisés. De ce point de vue, la campagne menée par un réseau d'ONG activistes en 2003 dans le cas Puma-Matamoros est emblématique d'un type d'actions fréquemment mises en œuvre par ce type d'organisations, par exemple en 2005 pour la défense des droits des salariés de l'usine Lajat au Mexique – un sous-traitant de la marque Levi's – ou fin 2006 en soutien des salariés de l'usine Hermosa au Salvador, un fournisseur de diverses marques de vêtements dont Nike et Adidas. 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 dans les pays anglosaxons avec le Workers' Rights Consortium, Sweatshop Watch, ou encore United Students Against Sweatshops aux Etats-Unis, No Sweat au Royaume Uni, et le Maquila Solidarity Network au Canada, mais aussi en Europe Continentale avec le réseau de la Clean Clothes Campaign, particulièrement actif 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 tend à être 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. La chaîne de valeur de l'entreprise couvre ici l'Allemagne, où sont réalisées les activités de marketing et conception de produit, ainsi que le suivi des affaires sociales et environnementale 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 l'approvisionnement des produits qui seront commercialisés sur le marché américain. Au tracé rouge de la chaîne de valeur de Puma se juxtapose sur ce schéma le tracé vert du réseau d'ONG constitué durant la campagne.

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



Lorsque les salariés mexicains de Matamoros Garment entrent en grève en janvier 2003, ils rejoignent le CAT (Centro de Ayudo al Trabajador, <http://catpuebla.org>), une association locale de soutien aux travailleurs fondée en 2000, qui sollicite les ONG 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 environnementales nouvellement créé par Puma

en Allemagne. Ces derniers répondront en février 2003 à plus de 230 messages envoyés depuis 12 pays dans différentes régions du monde.

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 Europe, 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 en Allemagne, accompagnée de représentants du CAT. 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 Garment, comme la vaste majorité des ouvriers de l'habillement dans le monde, étant de sexe féminin. 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 de travail complémentaire depuis l'arrêt d'activité de Matamoros.

Les réactions de la firme Puma face à la campagne, 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 des ONG qui demandent une implication de Puma en soutien aux revendications des travailleurs locaux, la firme reviendra sur l'affaire en adoptant une position de déni : trois représentants sont envoyés sur place et reviendront avec des témoignages filmés de salariés niant l'existence de défaillances dans les pratiques managériales de Matamoros. Immédiatement contestés par le CAT et le syndicat indépendant local, ces témoignages ne seront pas rendus publics et Puma acceptera de maintenir son activité avec le sous-traitant. L'issue de la campagne ne sera pas favorable à court terme aux travailleurs locaux puisque l'usine fermera ses portes en mars 2003, officiellement pour causes techniques. Elle aura cependant des répercussions à plus long terme qui contribuent à façonner une nouvelle architecture institutionnelle internationale en matière de protection des salariés. D'une part, Puma rejoindra en 2004 la Fair Labor Association (FLA), association professionnelle établie aux Etats-Unis en 1998 à partir du collectif

d'entreprises créé sous l'impulsion de Bill Clinton en 1994, l'Apparel Industry Initiative, en réponse aux pressions médiatiques croissantes concernant la dégradation des conditions de travail chez les sous-traitants de l'industrie. La FLA développe une procédure d'accréditation basée sur la mise en place et la vérification de codes de conduite portant sur les conditions de travail offertes par les sous-traitants de ses quelque 2000 entreprises membres, et se trouve aujourd'hui fréquemment impliquée dans les campagnes activistes. D'autre part, plusieurs ONG du Mexique, du Canada et des Etats-Unis solliciteront le gouvernement canadien en mai 2004 pour soumettre le cas à la procédure de respect des droits du travail rattachée à l'Accord de Libre Echange Nord Américain (ALENA), qui conditionne les échanges commerciaux entre ces trois pays au respect de onze principes portant sur la liberté d'association des salariés, la discrimination et le versement d'un salaire minimum. Un an plus tard, le gouvernement canadien déposera une plainte contre le Mexique pour non respect du principe de liberté d'association des salariés.

### **2.3. DE NOUVELLES STRATEGIES DANS UN CONTEXTE DE GLOBALISATION**

Les contre-pouvoirs que constituent les Etats et les syndicats salariés partagent traditionnellement 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, les ONG activistes ont développé des stratégies adaptées aux nouvelles formes d'organisation de la grande firme. Comme cette dernière, elles fonctionnent de manière globale, dématérialisée et interconnectée. Si elles s'appuient sur les systèmes nationaux traditionnels de négociation sociale, leur action peut se déployer dans des délais très courts sur une base internationale par le biais de partenariats de campagne montés avec d'autres ONG. Parce que ces organisations sont relativement jeunes et de petite taille, leur fonctionnement reste également très informel et flexible, faisant largement recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'organisation en réseaux transnationaux des ONG leur permet également 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 international, les normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) fournissent une référence commune 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 des ONG et les codes de conduite des grandes entreprises. La mise en place de systèmes de contrôle indépendants constitue cependant un objectif majeur des ONG, qui se heurte à des résistances ainsi que d'importantes difficultés de mise en oeuvre. Un processus d'apprentissage, balisé de conflits, de négociations et de coopérations, semble ainsi à l'oeuvre entre ces nouveaux types de partenaires sociaux. Pour autant, les contre-pouvoirs traditionnels ne sont pas évincés des modalités d'action des ONG activistes. C'est au contraire pour soutenir la structuration et le rôle de ces institutions en tant que contre-pouvoirs que les nouvelles ONG montent des projets de campagne activistes, dans lesquels les syndicats peuvent également jouer un rôle novateur, notamment par les accords cadres internationaux que nombre d'entre eux négocient aujourd'hui avec les sièges sociaux des multinationales.

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.

En guise de conclusion à ce travail de nature exploratoire, on soulignera l'émergence de nouvelles institutions depuis le milieu des années 1990, qui répondent aux caractéristiques organisationnelles et stratégiques des firmes-réseaux globales et construisent avec elles de nouvelles modalités de dialogue social. Ces évolutions sont susceptibles de peser significativement sur la façon dont les grandes firmes, après s'être désengagées des formes

classiques de responsabilité sociale inscrites dans les systèmes socio-institutionnels nationaux – droit du travail, conventions collectives –, sont amenées à intégrer à nouveau ces problématiques en articulant plus étroitement leurs politiques de responsabilité sociale, de gestion de l’emploi et de sous-traitance à l’échelle internationale. C’est pourquoi l’observation d’un ensemble élargi de cas de campagnes activistes, envisagée en prolongement de cette étude, peut produire un ensemble de savoirs et d’analyses pertinents pour la conception et la mise en œuvre de ces nouvelles formes d’articulation entre les dimensions économiques et sociales de la stratégie des grandes firmes. Les axes d’étude envisagés incluent le degré de coordination et d’intégration des politiques de responsabilité sociale, de gestion de l’emploi et de sous-traitance au sein des firmes globales, ainsi que leurs modalités d’interaction avec les réseaux de contre-pouvoirs incluant ONG et syndicats à l’échelle transnationale.

## REFERENCES

- Aglietta, M. (2000), Shareholder value and corporate governance: some tricky questions. *Economy and Society*, 29 (1) 146-159.
- 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. No. 18. La Documentation Française, 151-171.
- Boyer, R. (2000), The Political in the Era of Globalization and Finance : Focus on Some Regulation School Research. *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? CEPREMAP, Working Paper 9620.
- Boyer, R. (1987), *La théorie de la régulation : une analyse critique*. Paris: La Découverte.
- Boyer, R. and Durand, J.P. (1993), *L’après fordisme*, Paris: Syros.
- Brabet, J. (2004), Responsabilité sociale et gouvernance de l’entreprise. in Igalens, J. *Tous responsables*. Editions d’Organisation.
- Coutrot, T. (2005), *Démocratie contre capitalisme*. Paris: Ed. La Dispute.
- Delaporte, P. et Follenfant, T (2002), *Développement durable: 21 patrons s’engagent*. Paris: Le Cherche Midi.
- Dicken, P. (1998) *Global shifts: the internationalisation of economic activity*. Third edition, London: The Guildford Press.
- 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*. New York: Pitman.

- Froud, J., Haslam, C., Johal, S. and Williams, K. (2000), Shareholder value and the political economy of late capitalism. *Economy & Society*, 29 (1) 1-12.
- Gereffi, G., Garcia-Johnson, R., and Sasser, E. (2001), The NGO – Industrial Complex. *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*. Westport: Greenwood Press.
- Grahl, J. and Teague P. (2000), The Régulation School, the employment relation and financialization. *Economy & Society*, 29 (1) 160-178
- Granovetter, Mark (1985), Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Haq, M., Kaul, I., and Grunberg, I. (1996), (eds.) *The Tobin Tax: Coping with Financial Volatility*. Oxford: Oxford University Press.
- International Labour Organisation (1999), Decent Work, Report of the Director-General, International Labour Conference, 87<sup>th</sup> Session 1999, Geneva.
- Kaplinsky, R. (2000), Globalisation and unequalization: what can be learned from value chain analysis? » *Journal of Development Studies*, 37 (2) 117-46.
- Kelly, K. (1998) *New Rules for the New Economy*. Penguin Books.
- Lazonick, W. and O'Sullivan M. (2000), Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance. *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.
- Palpacuer, F. (2006), Globalization and corporate governance: issues for management researchers. *Society and Business Review*, 1 (1) 45-61.
- Palpacuer, F., R. Pérez, S. Tozanli, et J. Brabet (2006), Financiarisation et globalization des strategies d'entreprise: le cas des multinationals agroalimentaires en Europe, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 9, 3: 165-189.
- Palpacuer, F. & A. Parisotto (2003), Global Production and Local Jobs: Can global production networks be used as levers for local development? *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, *Competition and Change: The Journal of Global Business and Political Economy*, vol. 4, n. 4, pp. 353-400.
- Porter, M. and Kramer, M. R. (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *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.
- Post, J. E., Preston, L. E. and Sachs, S. (2002), *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. CA, Stanford University Press.
- 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?* Washington, DC: Institute for International Economics.
- Sachs, J. (1996), Globalization and Employment. Public Lecture at the International Labor Organization, Geneva, May 18<sup>th</sup>.



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

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. Washington DC: Institute for International Economics, November 6.