

TRAVAIL FINAL

**Perspectives de renouveau syndical :
aux confluents du partenariat et des alliances internationales**

Présenté à

M. Gregor Murray

Par

Mélanie Dufour-Poirier

dans le cadre du cours

Théories et Histoire du syndicalisme

REI 7225

Université de Montréal
École de Relations industrielles

23 décembre 2004

Table des matières

1. Introduction générale	3
2. Diagnostic du déclin syndical dans les pays industrialisés	3
3. Identification des deux pistes de renouveau	10
4. Initiation au partenariat.....	11
4.1 Conditions d'émergence du partenariat	12
4.2 Défis identitaires posés à la représentation traditionnelle	13
4.3 Perspectives de renouveau à géométrie variable.....	15
5. Initiation aux alliances syndicales internationales	17
5.1 Obstacles associés à l'effort syndical international.....	18
5.2 Perspectives de renouveau à l'international	21
6. Pistes d'action pour l'acteur syndical	23
7. Objets et méthodes de recherche	25
8. Conclusion générale.....	27
Références bibliographiques.....	29
Contributions entendues au Colloque.....	32

1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'acteur syndical subit actuellement de profonds changements. Le courant néolibéral se déployant à l'international, de même que la détérioration des pouvoirs étatiques en termes de régulation du travail confirment l'affaiblissement des assises syndicales traditionnelles, fragilisent la légitimité tirée d'un compromis corporatiste à la vitalité défaillante et exacerbent l'inadéquation de stratégies de revendications rigides persistant à demeurer verrouillées dans le carcan réductionniste des frontières nationales. L'heure est à la crise. Le renforcement du cadre monopolistique du capital accélère les schèmes de désyndicalisation qui font partout foi de loi. Les syndicats sont entrés de plein fouet dans une phase décisive de leur histoire alors où ils n'ont d'autre choix que de procéder à une refonte complète de référents identitaires qui n'arrivent plus à se définir et doivent se doter d'un sens nouveau. Pourtant, alors que la conjoncture mondialisée appelle à une révolution culturelle en termes de pratiques syndicales, nombre d'entre eux continuent de s'accrocher, sans trop de convictions, à de vieilles recettes et à un vide politique les rendant carrément incapables de réagir devant l'*imprévu* historique et de composer avec les structurations culturelles d'une main-d'œuvre hétérogène, étonnamment diversifiée (Lapointe, 19 novembre 2004). Bref, le scénario n'augure, à première vue, rien de bien encourageant.

L'objet du présent travail consistera, dans un premier temps, à poser un diagnostic détaillé du déclin syndical dans les pays les plus développés, un exercice émergeant d'une démarche grossière d'homogénéisation destinée à susciter une compréhension transversale du phénomène. À cet exposé s'ensuivra, dans un deuxième temps, l'analyse critique de deux pistes de renouveau venant instiller une conceptualisation nouvelle de l'action syndicale et de ses modes traditionnels de fonctionnement, à savoir le partenariat patronal-syndical et les alliances internationales. Nous terminerons le tout par une analyse des priorités d'action qu'il serait souhaitable pour les acteurs syndicaux de considérer dans l'édification de stratégies renouvelées. Un message de portée similaire sera adressé aux chercheurs quant aux objets de recherche ultérieurs se dégageant de l'argumentaire développé tout au long de ce travail ainsi qu'aux outils méthodologiques dont ils doivent faire usage pour arriver à leurs fins.

2. DIAGNOSTIC DU DÉCLIN SYNDICAL DANS LES PAYS INDUSTRIALISÉS

Tout d'abord, nous ne saurions démystifier le déclin généralisé de l'acteur syndical sans prendre en considération la teneur des nombreuses mutations structurelles ponctuant l'économie¹. De fait, la dynamique économique sévissant à l'échelle internationale a eu pour conséquence première

¹ Les statistiques consolidées à cet effet confirment le virage drastique de l'économie de masse vers une autre dit de services. Aux États-Unis, 90% des emplois nouvellement créés proviendraient des services, un secteur qui englobe à lui seul 67% de l'emploi total généré dans le pays (Kochan & Wever, 1990: 370).

d'instiguer des rapports de force déséquilibrés entre les firmes multinationales et l'appareil syndical (Piore, 1990: 388, 399). L'âpreté des pressions concurrentielles et la multiplication des mesures de performance poussent aujourd'hui les stratèges à la tête de grands empires corporatifs à relocaliser la production là où la main-d'œuvre coûte peu cher, le plus souvent en des contrées farouchement opposées à la venue de tout agent de changement (Heckscher, 1996 : 55-56) (Hyman, 1990: 420) (Kochan & Wever, 1990: 366) (Murray, 2004). La mobilité débridée des mouvements de capital, de même que l'internationalisation du marché des produits et des services y circulant ont contribué à enfoncer les syndicats dans une spirale de l'isolement dont ils ont peine à émerger, la rigidité de leurs configurations structurelles traditionnelles les empêchant de disposer d'une quelconque légitimité sur le terrain de l'action transnationale (Bonnafeux Boucher, 20 novembre 2004) (Heckscher, 1996 : 61) (Moreau, 20 novembre 2004).

L'émergence de rapports de pouvoir défavorables de même que la présence d'un ancrage local balisé par des frontières nationales renforcent incidemment l'incapacité des syndicats –à l'heure actuelle- de déployer autrement leur force de frappe de façon à pouvoir retirer le prix du travail des coûts totaux de production, un peu comme ils le faisaient auparavant, mais cette fois à une échelle internationale. D'où, sans contredit, le puissant incitatif chez les employeurs de constamment remanier à la baisse la grille salariale et d'obéir -sans faire face à des contraintes majeures- aux impératifs dictés par les luttes concurrentielles, une situation pour le moins dévastatrice pour les syndicats accusant une perte d'instrumentalité empreinte à délégitimer l'efficacité de leur propos et à entacher durablement leur fragile crédibilité (Heckscher, 1996 : 57) (Kochan & Wever, 1990 : 366-367). Toutefois, nous aurions tort de croire les stratégies des multinationales ne présentent aucune faille, ni faiblesse. Un arrêt de travail dans un site de production peut avoir des conséquences de portée globale (Lévesque, 19 novembre 2004). De là l'importance capitale pour les syndicats de sortir de leur cloisonnement infranational, de se structurer autrement dans un contexte de croissance phénoménale des acteurs mondialisés qui imposent économiquement la valeur de leurs idées et écrasent toutes considérations externes aux leurs.

Cela étant dit, force est d'admettre néanmoins que la transfiguration de l'économie libéralisée remet définitivement en cause les mécanismes de régulation du travail et les outils de revendications dont les syndicats ont, par tradition, fait usage (Heckscher, 1996 : 9, 60-62). L'enfermement dans des positions antagoniques dites de confrontation n'est généralement plus de mise dans un contexte où la flexibilisation outrancière et la spécialisation accrue de la main-d'œuvre constituent les seuls et uniques stratagèmes permettant aux collectifs salariés de contourner le spectre du chômage et des sempiternelles mises à pied, particulièrement dans les pays où les exigences salariales tendent à demeurer élevées (Heckscher, 1996 : 9, 78-79) (Piore, 1990: 393, 397).

Il est clair, l'avènement de structures corporatives souples ne peut se faire que via l'introduction de nouvelles stratégies patronales misant sur la participation active et l'apport de chacun de ses employés dans la promulgation d'un processus de production sur mesure, sans cesse soumis aux pressions de l'innovation et de l'émulation mimétique, selon le degré d'acuité des joutes concurrentielles en présence. Les syndicats se trouvent dès lors confrontés à une diversification obligée de leur répertoire d'actions autrefois cantonné dans des zones instrumentales d'ordre pécuniaire et bâti autour d'un corpus uniforme de règles bureaucratiques, d'application étroite, infusées d'une logique fortement contractualisante² (Heckscher, 1996 : 58-59) (Murray, 18 novembre 2004) (Piore, 1990 : 391-393). Techniques d'individualisation de la relation salariale, qualité de vie au travail, dialogue et partenariat patronal-syndical, quel que soit le *leitmotiv* en vogue, tous viennent déstabiliser les principes premiers de l'organisation syndicale et les assises de mécanismes de défense conflictuels, édifiés autour de définitions de poste inéquivoques et de prémisses adversariales hermétiques à tout chevauchement de fonctions et à toutes tentatives de concertation avec un employeur jugé systématiquement de mauvaise foi (Piore, 1990 : 394-395). Nul doute, l'approche conflictuelle ne permet plus d'appréhender la difficile mission de procéder à l'agrégation des intérêts de tous et ouvre grand la porte à l'expérimentation d'une rhétorique nouvelle (Le Queux, 19 novembre 2004).

Les syndicats n'étaient -somme toute- pas prêts à introniser un discours de coopération défiant le leur et à concilier des exigences de flexibilisation améliorées de la production avec un degré d'appartenance accrue de membres face à l'entreprise. Alors que l'ancien modèle d'organisation du travail prônait une application du savoir limitée, une dichotomie des tâches poussée, une certaine perte d'autonomie professionnelle, un degré élevé de supervision directe et un engagement superficiel de la part des membres, voilà que le nouveau modèle met désormais l'emphase sur l'intronisation des objectifs de l'entreprise, le décuplement de la polyvalence, les mouvements de personnel, l'auto-régulation de groupes réduits de travail -sous-tendant la mise ne place de nouveaux canaux de communications- l'effacement de la personne du contre-maître et des lignes de démarcation hiérarchique à l'interne, l'introduction d'une panoplie d'incitatifs et de primes pour stimuler davantage l'adhésion circonstancielle et le rendement des employés sur une base singulière. Le tout sous quelle bannière? Celle d'une contradiction rimant insécurité, concurrence inter-individuelle, comparaisons coercitives à l'externe, incertitudes stratégiques et arbitraire de la haute direction (Heckscher, 1996 : 64-66, 98-100) (Kochan & Wever, 1990: 375-376) (Hyman, 1990 : 423) (Murray, 16 novembre 2004) (Piore, 1990 : 392-393, 400-401).

² Il est à noter que nous faisons référence ici au *job control unionism*, une rhétorique syndicale puisant ses sources d'une doctrine apolitique, d'ordre essentiellement économique, basée sur l'obtention de gains à court terme et sur l'encadrement de la prérogative patronale sous le couvert d'une multitude de règles (*legalism*) d'application uniforme bridant l'exercice de toute forme d'autorité sur les lieux de travail (Heckscher, 1996 : 29-30, 58-59) (Perlman, 1958: 191). Le contexte industriel de l'époque s'y prêtait alors que ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Bien évidemment, la venue de changements d'une telle nature complique la lecture des avantages tangibles d'être syndiqué, institue le problème de la double loyauté en plus de carrément briser le schème de référence voulant que se syndiquer fasse partie d'une stratégie de dernier recours (Hyman, 1990 : 423) (Kochan & Wever, 1990 : 378) (Piore, 1990 : 399). Si nous ajoutons à cela l'éclatement du collectif salarié sous le couvre-chef de revendications personnalisées nouvellement reconnues par l'employeur et l'introduction de mécanismes de communication contournant les vecteurs syndicaux traditionnels, nous conviendrons que l'appareillage syndical en son entier fait face à des menaces de taille, notamment à une perte de foi en ce qui a trait ses capacités de régulation, son intégrité organisationnelle et la qualité souvent douteuse des valeurs et de l'expérience démocratiques vécues sur les lieux de travail³ (Heckscher, 1996 : 53, 74-76) (Murray, 18 novembre 2004). Nous ne saurions sombrer dans un tel pessimisme. En effet, nombre d'expériences prouvent que la productivité de même que le patriotisme d'entreprise ne peuvent, à eux seuls, prémunir les employés d'éventuelles pertes d'emplois et instiller chez eux de façon indéfectible enthousiasme et engagement envers une entreprise souvent obnubilée par l'appât du court terme et des bénéfices ponctuels générés par les mise à pied (Gereffi, 2003 : 216-217) (Heckscher, 1996 : 87-79, 106) (Lévesque, 19 novembre 2004). Il y a là très certainement un vecteur à exploiter pour les syndicats.

Or, comment l'acteur syndical peut-il assouplir ses capacités de régulation de façon à ce qu'elles tiennent compte des diktats imposés par la compétition internationale, sans pour autant anéantir la légitimité de sa vocation contre-propositionnelle? (Kochan & Wever, 1990: 377) Comment impulser une action sociale et une conscience identitaire capables de catalyser l'imaginaire collectif, alors que l'insatisfaction ne s'avère plus être un moteur suffisamment puissant pour réifier un ensemble éclaté de revendications, sous le couvert d'une représentation syndicale en perte flagrante d'hégémonie? (Hyman, 1990 : 421) (Kochan & Wever, 1990 : 367-368, 378) (LeQueux, 19 novembre 2004). Ces questions soulignent à elles seules l'inextricable complexité de la crise de légitimité dans laquelle les syndicats se sont embourbés au fil des années et qui a propulsé leur déclin de manière vertigineuse (Heckscher, 1996 : 75).

De surcroît, à la transformation des milieux de travail se juxtapose celle des contextes socio-démographique et occupationnel au sein desquels les syndicats avaient fomenté l'essentiel de leurs conduites et de leur argumentation. Aussi, conformément à la tangente évolutive évoquée précédemment, assistons-nous à la prolifération sans précédent d'emplois qualifiés de toutes sortes,

³ Les statistiques consolidées à cet effet confirment nos dires. En 1987, seulement 10% des personnes interrogées aux États-Unis affirmait avoir véritablement confiance en l'entité syndicale, une proportion de loin inférieure à celle dévolue aux autres corps institutionnels mentionnés au cours de l'enquête (Heckscher, 1996 : 53, 67-68).

empreints à détronner les bastions syndiqués peu professionnalisés⁴ et à engendrer une polarisation des sorts, c'est-à-dire une précarisation de certains statuts sur le marché, dans des pans de l'économie réputés pour leur hostilité notoire à l'endroit de tout effort de syndicalisation, à l'instar des services au privé (Murray, 16 novembre 2004) (Piore, 1990 : 400-401). La difficulté du mouvement syndical de rallier à ses rangs techniciens et professionnels –dont le nombre, par ailleurs, affiche une croissance fulgurante- se veut d'autant plus dramatique lorsqu'on y joint son incapacité manifeste d'élargir son cadre de revendications et son enveloppe de préoccupations au profit d'une main-d'œuvre hétéroclite et diversifiée oeuvrant au sein de ses retranchements traditionnels devenus, sauf quelques rares exceptions, passablement stériles en opportunités d'action (Kochan & Wever, 1990: 370).

À titre d'exemple, l'intégration des femmes, des jeunes et des travailleurs immigrants s'est bien souvent traduit par l'introduction de clauses orphelins et de projets arriéristes, soit par un programme revendicatif tablant sur la promotion d'intérêts catégoriels et de trajets professionnels indifférents aux préoccupations résiduelles des marginaux, creusant un clivage inter-générationnel néfaste à l'instigation de toute manœuvre de solidarité syndicale et de conscientisation face à la condition d'autrui (Brunelle, 2002) (Hyman, 1990 : 423) (Kochan & Wever, 1990: 369-371) (Murray, 16 novembre 2004). Quant aux travailleurs jouissant d'un niveau d'éducation et de professionnalisation jugé supérieur, les syndicats se montrent encore à ce jour dans l'impossibilité de modifier l'attitude particulièrement réfractaire que ces derniers témoignent à l'endroit d'un discours véhiculant une conscience de classe et des valeurs au travail auxquelles ils ne souhaitent pas adhérer et qu'ils estiment sur le fond irrespectueux de leurs ambitions individuelles devant l'émergence de problèmes communs (Heckscher, 1996 : 53, 67-68) (Hyman, 1990 : 424) (Kochan & Wever, 1990: 368, 372, 382). Il va s'en dire que leur nette propension à désertir définitivement l'univers syndical au profit de leur éventuelle appartenance à une quelconque association professionnelle sème un vent de désolation et d'individualisme outrancier aveuglant, contraire à l'éclat de renouveau dont les syndicats auraient tôt fait de se parer, laissant planer chez eux un danger potentiel d'éclatement (Heckscher, 1996 : 65-67) (Murray, 16 novembre 2004) (Piore, 1990 : 388-389).

Ainsi, alors que de nouveaux emplois surgissent de toutes parts au sein d'un large bassin de travailleurs, le panier de valeurs syndicales, lui, affiche une désuétude des plus complètes pour plusieurs d'entre eux (Murray, 18 novembre 2004). D'où le grand mal pour l'entité syndicale de relever avec brio le défi stratégique qui lui est posé, à savoir celui d'apporter une réponse satisfaisante aux aspirations de ces nouveaux prolétaires en fulgurante ascension, de canaliser activement la force de la charge identitaire dont ils sont porteurs, d'ouvrir des espaces de communication pour ceux qui

⁴ Les chiffres révèlent que seulement 30% des cols bleus appelés à être mutés dans des postes exigeant un niveau de professionnalisation élevées possédaient l'expertise nécessaire pour remplir à souhait leurs nouvelles fonctions (Kochan & Wever, 1990: 371).

n'ont pas de voix, de façon à procéder à la communion des intérêts de tous et de redorer le visage du mouvement d'une légitimité de corps renouvelée. Ces changements ouvrent des espaces inédits de communication. Le moment est venu pour le syndicalisme de se faire le porte-parole d'une vaste étendue d'aspirations professionnelles et, pourquoi pas, celui d'une multiplicité de projets sociaux de portée sociétale, question de catalyser le vent de renouveau dont ils sont insufflés et de revamper à son grand avantage un agenda défaillant, de combativité douteuse, que nombre d'acteurs externes -à l'image des altermondialistes, pour ne nommer qu'eux- tout comme l'opinion publique qualifient de chauvin, voire de carrément obsolète (Heckscher, 1996 : 72, 75) (Kochan & Wever, 1990: 374, 383) (LeQueux, 19 novembre 2004). Le repli sur soi et sur les techniques de recrutement d'antan est remplis d'incertitudes (Lévesque, 19 novembre 2004). L'innovation dans le discours syndical représente ici, encore une fois, un potentiel d'action à ne pas négliger quoique difficile -mais non pas impossible- à réaliser, nous en convenons fort bien.

Certes, la confusion entre l'identité syndicale et l'identité citoyenne constitue un moment critique pour le syndicalisme au moment où la redéfinition de la conscience collective et l'éparpillement du contrat social -sous le couvert de mouvements sociaux alternatifs- demandent la diversification obligée de leur spectre de représentation, l'implantation d'une structure démocratique participative et l'édification d'un principe organisationnel transversal alliant pluralité de missions et nouveaux espaces d'expression pour des groupes de travailleurs structurant leur identité de façon novatrice à l'intérieur du rapport salarial et dans leurs liens avec la société (Heckscher, 1996 : 78) (Hyman, 1990 : 423) (Murray, 16 novembre 2004) (Piore, 1990 : 406-408). La crise de représentation et de représentativité à laquelle fait face le syndicalisme est au centre de la dialectique ayant façonné sa désinstitutionnalisation dans les pays industrialisés et émerge de son incapacité de cristalliser à nouveau une communauté d'actions bâtie autour d'une unité de situations et d'idées, la présence d'intérêts convergents n'étant pas suffisante pour mettre en branle une impulsion collective digne de ce nom (Bonnafeux Boucher, 2004). La désuétude du concept de conscience de classe -désormais inapte à corriger le particularisme d'une montée de revendications nouvelles et à s'imposer comme force motrice de réification au nom de thèmes égalitaires, parlant au profit de tous- illustre ce que nous nous permettons d'avancer (Hyman, 1990 : 424). Conjuguer une gamme élargie d'intérêts au travail contient son lot de difficultés aprioristes qu'il s'avère indispensable pour les syndicats de réconcilier. L'avenir des syndicats se joue dans leur capacité à bâtir des ponts entre les salariés de toute provenance, à dépasser la revendication d'intérêts ciblés, à éveiller la solidarité entre tous et à devenir des forums de réintégration pour les exclus et les marginalisés nécessitant d'une imbrication à l'économie traditionnelle (Lévesque, 19 novembre 2004) (Piore, 1990 : 406).

Précarité de leur statut les y pressant, les syndicats doivent ainsi se faire les porte-étendard d'une nébuleuse de parole autour duquel graviteront nombre de favorables à la venue d'un vaisseau pluriel, unifié et décentralisé (Hyman, 1990 : 422, 424-425) (Le Queux, 19 novembre 2004). Néanmoins, malgré l'urgence de la situation, un constat demeure : la coopération ne va pas de soi (Lévesque, 19 novembre 2004). Aussi, persistent et persisteront à prévaloir rivalités inter-syndicales de tous ordres, guerres fratricides avec les communautés et les mouvements sociaux, consolidation de préjugés réciproques et accentuation superficielle des différences organisationnelles au détriment de toute perspective de revivifier la vitalité institutionnelle et la visibilité politique moribondes de l'acteur syndical et d'édifier un front commun de portée générale transcendant la sphère de l'immédiateté et du chauvinisme le plus discriminatoire (Lapointe, M-D, 20 novembre 2004). Tout dépendra donc de la façon dont les syndicats s'approprièrent ces nouvelles plages de travail et catalyseront l'ampleur des potentialités qui pourraient leur être dévolues par la construction d'une coalition d'intérêts de type associatif (Heckscher, 1996 : 76).

Finalement, il convient d'admettre que le retrait généralisé de l'État en matière de relations de travail a contribué à exacerber le déclin des syndicats dans maints pays en provoquant la détérioration du compromis corporatiste sous l'égide duquel ils avaient jusqu'à présent attribué une part importante de leur succès et bâti l'essentiel du capital politique dont ils étaient pourvu (Heckscher, 1996 : 34-35) (Kochan & Wever, 1990: 368) (Piore, 1990 : 391, 394). Citons notamment l'usage de l'injonction à nouveau permis aux États-Unis pour mater toute insurrection travailliste laissant le champ libre au patronat de déployer son arsenal de stratégies anti-syndicales⁵, le tout sous une fausse façade d'impartialité de la part d'un État censé ne pas s'ingérer dans toute forme de régulation du social (Heckscher, 1996 : 50, 71-72). À l'éclatement du triptyque État-Nation, patronat et syndicat se sont ensuivis tout à fait naturellement l'acerbité du conservatisme politique en présence, l'effritement du soutien d'acteurs politiques d'allégeance socio-démocrate⁶ et l'interprétation laxiste des dispositions législatives au sein de différentes instances juridiques qui affichent un biais largement défavorable à l'endroit des syndicats (Heckscher, 1996 : 70) (Hyman, 1990 : 420) (Piore, 1990 : 394).

Bref, la marge de manœuvre de l'acteur syndical croule maintenant sous le poids de structurations politico-institutionnelles datant de l'après-guerre et cloisonnant sa rhétorique dans un étai adversarial peu propice à l'élaboration de tactiques mieux adaptées à la conjoncture actuelle (Piore, 1990 : 398). Cette particularité réitère, pour maints auteurs, l'inadéquation de l'arrangement corporatiste régnant

⁵ Cette disposition vient invalider le Clayton Act qui provenait d'une volonté politique du gouvernement américain au tournant du siècle dernier d'imposer la paix industrielle (Heckscher, 1996 : 40).

⁶ Nombre de partis politiques qui, autrefois, puisaient la base constituante de leur pouvoir et de leurs assises sociales au sein des syndicats, se trouvent désormais en mesure de définir leur projet sans avoir besoin de recourir à l'appui de quiconque. Le propos du parti démocrate aux États-Unis, de même que celui du Parti travailliste en Grande-Bretagne – sous la direction, notamment, de Tony Blair – s'inscrivent dans cette logique. (Notes de cours du séminaire REI 7225).

depuis quelques décennies et la trop grande dépendance des syndicats à l'égard de l'équilibre régulateur, normatif et substantif qu'il avait vainement tenté d'institutionnaliser, sous le couvert notamment du *Wagner Act* (Heckscher, 1996 : 45-47, 54, 76) (Kochan & Wever, 1990: 369) (Piore, 1990 : 391). Quelques-uns vont même jusqu'à réaffirmer avec force l'importance d'une prise du pouvoir politique par un parti enclin à promulguer des lois profitables aux syndicats, à nouer un dialogue démocratique avec eux, soit à bâtir un climat politique fécond en termes de réflexions stratégiques et de perspectives d'actions (Kochan & Wever, 1990: 380). Dans la même veine, cette idée confirme l'importance surdéterminante pour les syndicats d'élever de leur terrain d'action habituelle et de la sphère concentrique de la négociation collective afin de se doter d'un pragmatisme nouveau, soit d'un programme politique créatif véhiculant des préoccupations sociales de portée sociétale, une position rappelant étrangement celle de Touraine soumise à notre étude antérieurement (Bronfenbrenner, 18 novembre 2004) (Heckscher, 1996 : 55, 126) (Kochan & Wever, 1990: 380).

En résumé, le déclin syndical dans les pays industrialisés semble émerger de la difficulté du mouvement de composer avec de nouvelles structurations socio-économiques, politiques et culturelles. Les mutations de l'économie mondialisée, de même que l'entrée massive sur le marché du travail des femmes, des immigrants et d'une multitude de nouveaux prolétaires professionnalisés imposent aux syndicats de déroger de leurs modes d'action traditionnels, de faire fi des déterminismes corporatistes et comportementaux reçus et de sortir impérativement de leur ancrage national (Lapointe, 20 novembre 2004) (Murray, 18 novembre 2004). La conjoncture actuelle somme les syndicats de renouer avec leur mission historique socialisante et de devenir le porte-parole d'une multiplicité d'intérêts et de revendications de portée générale, d'abord sur les lieux de travail, puis au sein de la société dans son ensemble, question de se doter d'une force de frappe politique puissante et de faire un pied de nez au conservatisme politique régnant (Massé, 18 novembre 2004).

3. IDENTIFICATION DES DEUX PISTES DE RENOUVEAU

Le moment est maintenant venu de discuter de deux pistes de renouveau syndical, à savoir le partenariat patronal-syndical et les alliances internationales. Des fins de précisions nous y obligeant, nous tenons à faire état –d'entrée de jeu- de deux constats dont nous ne saurions négliger l'importance au cours de notre analyse. D'une part, il est à noter que ces deux stratégies ne sont pas mutuellement exclusives et qu'elles peuvent être menées de front simultanément, ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles déboucheront sur des résultats similaires (Lévesque, 19 novembre 2004). D'autre part, la seule présence de ces indices de renouveau ne suffit pas en elle-même à contribuer directement au renouvellement de la force de frappe des syndicats pris en cause. Encore faut-il que ces derniers disposent d'un arsenal de ressources considérables –une configuration quadripolaire

constituée de l'agenda, de la solidarité interne, de la solidarité externe et de la capacité organisationnelle⁷- et qu'ils soient en mesure de canaliser à souhaits leur potentialité, sans quoi ils ne sauront en tirer pleinement profit (Lévesque & Murray, 2004) (Murray & Lévesque, 2002) (Frost, 2000) (Pocock, 2000).

Ces observations étant faites, nous traiterons, en première partie, des spécificités fondamentales du partenariat, de ses conditions d'émergence, de même que des défis identitaires qu'il est à même de poser à la représentation syndicale traditionnelle, en mettant l'emphase sur le modèle *affairiste* –de caractère conflictuel- en présence dans la plupart des pays anglo-saxons, à commencer par le nôtre⁸. Nous enchaînerons le tout, en deuxième partie, avec les alliances internationales en prenant en compte de ses particularités et des nombreux freins s'opposant à l'idéal d'unité qu'il sous-tend. Nous évaluerons en toute fin le degré de faisabilité de nos pistes, question d'identifier dans quelle mesure il serait souhaitable pour les syndicats de s'investir dans la consolidation de leur succès.

4. INITIATION AU PARTENARIAT

Le partenariat souligne l'établissement d'une démocratie industrielle et le partage d'une souveraineté décisionnelle à tous les niveaux, question de:

- Promouvoir des droits équitables pour tous -notamment en ce qui a trait à la répartition de la plus-value créée en entreprise-;
- Préciser les procédures de prises de décisions et les modalités de la redistribution des pouvoirs dans l'entreprise, tout en respectant l'autonomie syndicale et les prérogatives patronales et
- Garantir l'accès à une information transparente et compréhensible.

Le partenariat élargit tout le champ du négociable et l'espace dévolu aux décisions conjointes qui arrivent à prendre une place déterminante sur les lieux de travail. Or, contrairement à ce que nous serions tentés de penser, cette démarche ne s'accompagne pas à tout coup d'une volonté saillante de

⁷ L'agenda souligne la capacité d'un syndicat de développer une alternative autonome et indépendante des visées productivistes de la direction. La solidarité interne se définit comme tous les mécanismes assurant la démocratie syndicale, la cohésion et la vie politique à l'interne. La solidarité externe détermine la capacité du syndicat de développer des alliances avec des groupes communautaires et avec d'autres syndicats, sur les plans régional, national et international. Finalement, la capacité organisationnelle renvoie à l'aptitude des dirigeants syndicaux de mobiliser adéquatement leurs ressources de pouvoir et de transformer leurs schèmes d'actions, lorsque cela s'impose (Lévesque & Murray, 2004) (Murray & Lévesque, 2002) (Frost, 2000) (Pocock, 2000).

⁸ Nous sommes conscients que notre choix cantonne le partenariat dans une zone géographique restreinte. Nous croyons néanmoins qu'il s'avère fort intéressant d'examiner plus en détails l'étendue de la problématique dans ces pays, puisque c'est là, somme toute, où le bât partenarial blesse le plus. En outre, traiter du partenariat là où partout il s'implante aurait constitué une tâche pour le moins exhaustive, dépassant largement la vocation de ce travail.

la part de l'employeur de coopérer⁹ et de s'immiscer durablement dans un projet d'assainissement de ses relations avec le syndicat. À nous de découvrir sous quelles conditions il parvient à y consentir.

4.1 CONDITIONS D'ÉMERGENCE DU PARTENARIAT

Le choix d'entamer une démarche conjointe ne saurait surgir de nulle part. Parmi les facteurs conditionnant sa mise en œuvre, citons, en première instance, le constat de problèmes d'origine interne ou externe à titre d'éléments déclencheurs dont la résolution nécessite une remise en cause drastique des compromis autrefois acceptés et reconnus pour leur efficacité (par exemple : contexte économique difficile, changements technologiques, désuétude des méthodes de travail, relations conflictuelles devenues ingérables, etc.). Règle générale, l'idée d'instituer un partenariat surgit souvent en présence de circonstances bien particulières, lorsque les choses chauffent au sein d'une entreprise dont il faut améliorer la performance générale, diminuer au maximum les coûts de production et miser sur l'adaptabilité des ouvriers. Le recours provisoire au partenariat devient alors souvent une question de survie, lorsque toutes les autres options ont été épuisées, sans quoi il est à douter que l'employeur consente facilement à partager sa prérogative décisionnelle avec le syndicat. Du moins, cela s'avère être le cas au Canada, aux États-Unis et en Grande-Bretagne (Fichter & Greer, 2004 : 74-75) (Heckscher, 1996 : 114-116).

Certes, la mondialisation, avec ses exigences de productivité et de rentabilité économiques sans cesse grandissantes, commande la remodelisation de toute la dynamique sociale des clans patronaux et syndicaux, une reconfiguration sociale et structurelle dont le succès dépend en grande partie du degré de paritarisme et de concertation l'encadrant. Dégager des performances organisationnelles exceptionnelles et faire montre d'une innovation constamment renouvelée ne sauraient ainsi se voir réalisées sans l'apport de pratiques de travail coopératives, capables de faciliter et de renforcer la réussite sociale et productive des entreprises, d'où l'importance de construire une nouvelle configuration participative s'enchaînant dans la convention collective, où le syndicat aurait un droit de parole assuré.

Il est clair, l'attitude de la direction -notamment l'acceptation de la pérennité de l'appareil syndical et de sa tradition démocratique- de même que la qualité de la participation syndicale dans la gestion des changements comptent pour beaucoup dans le processus de légitimation de la refonte organisationnelle. Sans l'appui inconditionnel des membres, ni le syndicat, encore moins la direction ne sauront faire valoir un projet prônant le renforcement de l'efficacité des moyens de production et l'amélioration des rendements organisationnels. Aussi, la confiance revêt-elle une importance toute

⁹ La coopération renvoie, comme son nom l'indique, à la prédisposition attitudinale de l'employeur -et du syndicat- d'établir, de maintenir et de promouvoir un climat de travail idéal au sein de l'organisation. Bien qu'elle soit intimement liée au succès du partenariat, il reste qu'elle s'en distingue complètement.

singulière lors la réification des intérêts patronaux et syndicaux au profit du partenariat et de la coopération, car sans elle, le désaveu des *acteurs-partenaires* surgira devant la moindre défaillance d'un système qui se sera vite confiné à un simple calcul de retour sur investissement (Heckscher, 1996 : 128-129). Pour cela, encore faut-il que l'historique de leurs relations le permette.

Enfin, le design du cadre institutionnel, les spécificités de l'État et la teneur des provisions législatives en matière de régulation du travail ont, sans contredit, un impact déterminant quant à la capacité des syndicats de s'approprier le concept et de s'immiscer avec succès dans une dynamique partenariale (Fichter & Greer, 2004 : 74, 79) (Lévesque, 19 novembre 2004). Le succès de l'aventure partenariale demeure largement tributaire de la présence de dispositions politico-institutionnelles contraignantes, bien que ces dernières ne soient pas pour autant les uniques gages de son éventuelle réussite (Fichter & Greer, 2004 : 72-73).

4.2 DÉFIS IDENTITAIRES POSÉS À LA REPRÉSENTATION TRADITIONNELLE

Sous le couvert du partenariat, l'action syndicale change de sens. Sans pour autant procéder à une lecture radicale du phénomène et affirmer qu'il subordonne l'agenda syndical à l'agenda patronal, il reste que le partenariat secoue l'ordre industriel en présence dans maints pays, à l'image de ceux mentionnés antérieurement (Fichter & Greer, 2004 : 75). De fait, alors que les relations patronales-syndicales s'y étaient depuis toujours structurées autour de luttes de pouvoir, voilà que le véhicule partenarial vient démanteler le manichéisme des traditions et substituer à sa place la figure dogmatique de la coopération, confirmant la déroute du modèle de l'équilibration des pouvoirs qui avait prévalu depuis l'après-guerre (Heckscher, 1996 : 127). Dans certains pays, en Allemagne notamment, l'option partenariale pose moins de défis identitaires à l'appareil syndical dans la mesure où il ne constitue que le prolongement de droits déjà enchâssés dans la Constitution sous le visage d'une régulation tripartite en voie d'effritement (Fichter & Greer, 2004 : 80-21, 87) (Heckscher, 1996 : 124). Par contre, dans des pays -à l'instar du nôtre- où le syndicalisme d'affaires a triomphé, le partenariat tend à y prendre les allures d'une menace, susceptible de mener à terme l'éclatement définitif de tout collectif salarié¹⁰. Ceci étant, nous postulons qu'indépendamment de la teneur du cadre institutionnel en place et du tracé économique se profilant à l'international, le partenariat plonge les syndicats d'inspiration oppositionnelle -plus particulièrement ceux faiblement pourvus en ressources- dans une mouvance identitaire inquiétante, capable d'inhiber toute perspective de renouveau s'y arrimant. À nous maintenant d'en expliquer le pourquoi.

¹⁰ Un constat similaire se pose en des contrées comme l'Espagne et l'Italie où l'essence même du discours syndical et les composantes de son socle identitaire reposent encore à ce jour -quoique de façon moins saillante- sur une rhétorique de classe acerbe à tout effort de collaboration avec l'ennemi de toujours: l'employeur (Fichter & Greer, 2004 : 83) (Lillie & Lucio, 2004 : 166).

D'abord, l'abandon de la logique de la confrontation au profit de la concertation et de la promotion des nouvelles formes d'organisation du travail expose bel et bien de tels syndicats à de *possibles dérives et contradictions capables de mettre en péril leur capacité représentative, tant sur une échelle locale que sociétale* (Gagnon, 1998 : 214). En effet, la voie de la pacification des relations s'attaque à toute la logique de confrontation sur laquelle repose leur identité qui gravite essentiellement autour de *l'image antagonique et centrale de l'employeur* (Gagnon, 1998 : 217). C'est tout le rapport à l'entreprise se voit transfiguré par l'émergence d'un discours corporatif aux accents nationalistes, instituant la vision de l'entreprise à travers une lentille unitariste en proie à donner lieu à *un phénomène de cooptation, soit à l'adoption par les représentants des salariés des perspectives de la direction et leur transformation en porte-parole de cette dernière auprès des salariés* (Lapointe, 2000 : 8). L'homogénéisation des points de vue des salariés au profit des intérêts de l'entreprise transformée en un univers d'adhésion tend à extirper d'eux toute tendance à la contestation et à la controverse, une attitude pouvant à moyen terme phagocyter l'identité des syndicats qui se doivent de demeurer des garde-fou propositionnels des relations de travail et des acquis sociaux arrachés au fil des rondes de négociations antérieures (Drapeau, 1998 : 25).

Par conséquent, c'est toute la dynamique syndicale qui risque de se faire embarquer dans une logique de modération sociale et d'adopter une vision monologique reflétant uniquement les intérêts de l'organisation, seulement si elle se voit incapable d'édifier un discours alternatif –indépendant de celui de la direction- et d'exprimer un point de vue proactif laissant poindre auprès de ses membres le danger de proclamer une allégeance aveugle à des objectifs organisationnels constamment polarisés au gré des soubresauts d'une économie profondément coercitive. Pour ce faire, le syndicat doit constamment réitérer sa mission première auprès de ses effectifs, soit celui *d'affirmer des droits démocratiques et d'introduire une part de démocratie industrielle dans une entreprise, non pas la co-gérer, ni à la co-réguler* (Gagnon, 1998: 228). Il est vrai, le collectif salarié -aux intérêts subsumés au profit de la bonne marche et de la profitabilité de l'entreprise- se trouve à même de délégitimer la logique d'intermédiaire et tout le principe du monopole de représentation du syndicat si ce dernier ne s'empresse pas d'alphabétiser ses membres afin qu'ils comprennent de façon claire les enjeux que son nouveau rôle soulève. L'acteur syndical –de tradition moniste- se doit de rester vigilant à tout moment et d'être omniprésent dans toutes les étapes de la refonte organisationnelle, question d'éviter de se voir happé dans un *tout* qui l'inclut et qui *l'incite à se définir comme l'instrument de l'entreprise et non plus celui des syndiqués qui l'incarnent et en assurent les ressources* (Gagnon, 1998: 226) (Heckscher, 1996 : 128).

Il en va de même quant à l'institution de la paix sociale à même de cantonner le syndicat dans un rôle de second plan -la médiation- la résolution de querelles artificielles se faisant désormais en dehors de ses vecteurs de communication privilégiés et privant les délégués de la visibilité dont ils jouissaient auparavant par le biais de nombreux échanges informels (Heckscher, 1996 : 130). En effet, de quelle

monnaie d'échange le syndicat peut-il user auprès du patronat, si le pouvoir qu'il exerçait auparavant sur les employés ne peut plus se troquer contre le pouvoir de revendication unique qu'il est toujours sensé exercer pour eux, alors qu'il s'avère si facile de le contourner et d'accentuer, si cela est le cas, la distanciation et l'influence défaillante qu'il exerce auprès de ses membres? (Heckscher, 1996 : 127, 134) (Hyman, 1997) Quelle position doit-il adopter au sein de cette nouvelle harmonie industrielle, lui dont la vocation a depuis consisté à transformer un conflit en un enjeu collectif, de sorte que les problèmes ne soient pas uniquement personnels et individuels? (Heckscher, 1996 : 130) Que dire de l'institution d'équipes de travail -accompagnant généralement tout partenariat- cette démocratie fonctionnelle qui heurte le principe de l'ancienneté et étiole la logique syndicale traditionnelle construite autour de la représentation des employés sur une base collective, indépendamment de leur expertise et de leurs aspirations professionnelles respectives? À n'en pas douter, l'autonomisation du collectif salarié, la dualisation des fonctions, ainsi que la décentralisation des responsabilités syndicales mettent ces instances à défi de sortir de leur contractualisme habituel et provoquent un flou idéologique suscitant multiples interrogations méritant d'être traitées avec grande attention (Heckscher, 1996 : 121, 127, 132).

Enfin, le partenariat redéfinit l'identité syndicale (Fichter & Greer, 2004 : 83). Il implique également une nouvelle façon d'aborder des intérêts divergents par le biais d'une approche constructive, sans avoir nécessairement recours à des outils de coercition propres à un cadre de référence vieillot consacrant la dichotomie traditionnelle entre les droits de gérance propres à l'employeur et ceux des syndicats bâtis sur les règles d'ancienneté et les descriptions de tâches qui jadis protégeaient les travailleurs de l'arbitraire patronal (Cutcher-Gershenfeld, 1996 : 39). Quoi que l'on en dise, traiter les relations de travail selon des normes d'adversité s'avère de plus en plus inadapté face aux modalités et aux postulats d'une économie mondialisée qui est là pour durer (Heckscher, 1996 : 129). Face à la désuétude des structures du cadre législatif en place et à l'acerbité des pressions concurrentielles, les syndicats n'ont guère d'autres choix à l'heure actuelle que de mobiliser activement leur éventail de ressources, de diversifier leur répertoire d'actions et de conjuguer -comme cela leur est habituellement *demandé*- participation et indépendance, sans aliéner pour autant les référents identitaires les différenciant de la direction, ni transgresser les frontières de leurs zones franches d'influence respectives. Il en va là de leur survie et de leur prospérité à tous (Heckscher, 1996 : 134).

4.3 PERSPECTIVES DE RENOUVEAU À GÉOMÉTRIE VARIABLE

La virulence du virage néo-libéral s'observant partout dans le monde fait en sorte qu'un grand scepticisme persiste à entourer le choix obligé du partenariat, puisque peu d'expériences indiquent une amélioration significative des conditions de travail, ainsi qu'une réelle fin de l'unilatéralisme et du

règne de la non-transparence chez les employeurs s'y étant investis (Fichter & Greer, 2004 : 78-79, 81, 87). Nombre d'entre elles se sont effectivement révélées plutôt décevantes, les pressions maximalistes et la priorisation du court terme finissant pratiquement toujours par avoir raison du projet partenarial qui ne suscite plus autant d'enthousiasme qu'auparavant, un monde de différences séparant souvent le discours de l'intention (Heckscher, 1996 : 133) (Lévesque, 19 novembre 2004).

À la lecture de ces lignes, nous aurions toutefois tort de croire que les expériences partenariales se soldent toutes par la désolation du côté syndical. Fort heureusement, certains syndicats se montrent capables d'exercer un contre-pouvoir efficace et de participer activement à l'élaboration des différentes phases d'implantation du programme partenarial. Ils peuvent alors même y trouver un idéal de co-gestion décentralisé –depuis les dirigeants jusqu'à la base- et de nombreuses avenues permettant tant aux délégués qu'au corps exécutif d'entrer en communication directe avec les membres et de majorer leur capital-légitimité¹¹ (Heckscher, 1996 : 130-131, 137).

Le cas de la Saturn, par exemple, illustre bien la plus-value qu'est en mesure d'apporter un partenariat bien géré, avec un des syndicats les plus puissants au monde, les *United Automobile Workers* (UAW). Richesse des perspectives, qualité des décisions rehaussée, diversité des expertises mises en commun, grande variété de l'implication syndicale et validation démocratique de cette même participation, bref les éloges ne cessent de tarir envers un partenariat ne menaçant en rien la légitimité d'un syndicat qui a su assurer sa présence à toutes les phases de son implantation stratégique, conserver son droit de dissidence, lorsqu'il vient le moment d'en faire usage, et renouveler avec brio ses schèmes d'actions (Rubinstein, 1993 : 367). Par contre, en présence d'un syndicat aux pouvoirs moribonds, la dynamique partenariale peut s'avérer être une ruse frauduleuse -d'une efficacité inégalée- visant à l'évincer de tous les pourparlers et à marquer, à toutes fins pratiques, sa mort déjà annoncée (Heckscher, 1996 : 130-131).

Le renouveau syndical ne passerait donc pas nécessairement par la dynamique partenariale dont le succès demeure, finalement, tributaire de la qualité de l'ancrage institutionnel en place, de la teneur des politiques macroéconomiques et de la capacité de l'acteur considéré de pleinement mobiliser la potentialité des ressources dont il est pourvu (Fichter & Greer, 2004 : 73-74). En outre, nombre d'auteurs s'entendent pour affirmer que l'implantation d'un programme partenarial participe véritablement au renouvellement de la force de frappe syndicale lorsqu'il s'inscrit dans un corpus de stratégies intimement liées à des initiatives sociales transcendant la sphère des revendications locales (Fichter & Greer, 2004 : 71-73). Bien qu'encore là, le succès de l'entreprise exige la mise à profit de toutes les capacités organisationnelles de l'entité syndicale concernée (Lévesque 19 novembre 2004).

¹¹ Heckscher stipule qu'au sein du modèle traditionnel de relations de travail, seulement 15% des membres entretiennent des contacts étroits avec leurs dirigeants syndicaux, le plus souvent lors du dépôt de griefs. Les autres ne les voient pour ainsi dire jamais (Heckscher, 1996 : 131).

En guise d'exemple, citons le cas de l'industrie de la construction à Seattle où la stratégie du syndicat a constitué à enchâsser le partenariat auprès de la communauté locale et de se faire le véhicule premier de ses doléances auprès des autorités publiques et politiques concernées. En signant des ententes bénéficiant à l'ensemble des travailleurs –tant syndiqués que non syndiqués- et en transcendant les luttes raciales, le syndicat s'est adjoint l'appui indéfectible de la communauté pour devenir un interlocuteur incontournable auprès des employeurs qui n'avaient d'autres choix que le consulter avant de procéder à l'octroi de contrats et de projets de développement urbains (Fichter & Greer, 2004 : 76-77).

Le partenariat peut constituer une fenêtre d'opportunités pour un syndicat et consolider la portée de ses ressources lorsque ce dernier veille à enclencher une coalition transitoire avec la population et à se doter d'un levier d'une puissance inestimable: celui de l'opinion publique. Malheureusement, la plupart des expériences partenariales ne s'inscrivent pas dans un spectre élargi d'activités stratégiques, d'où, sans doute, leur flagrante inefficacité (Fichter & Greer, 2004 : 71, 83, 86). Ce constat ouvre dès lors la possibilité d'inscrire systématiquement les stratégies dans une perspective plus large et de les combiner avec d'autres d'une grande complémentarité. C'est ce que nous tenterons d'illustrer en arrimant à notre propos les alliances syndicales internationales (Fichter & Greer, 2004 : 80) (Lévesque, 19 novembre 2004).

5. INITIATION AUX ALLIANCES SYNDICALES INTERNATIONALES

La virulence du discours néolibéral parcourant notre ère somme plus que jamais aux syndicats de sortir de leur cloisonnement infranational. Nous l'avons bien vu, le partenariat à lui seul ne suffit pas à renforcer le bras syndical. L'inefficacité de cette stratégie –lorsqu'elle fait figure de proue en soléritère l'importance pour les syndicats de maintenir des alliances et de tisser des liens verticaux –au sein de la communauté syndicale sectorielle, nationale ou internationale- et horizontaux –avec des acteurs de la société civile- question d'affermir une force de frappe défaillante, pour ne pas qualifier d'exsangue à certains endroits du monde. L'urgence de la situation procède au rappel de la mission historique des syndicats, soit celle d'édifier un contre-pouvoir social efficace outre-passant la défense des intérêts catégoriels (Jacobi, 2004 : 15) (Lillie & Lucio, 2004 : 159). Elle confirme également la nécessité d'impulser une action collective transcendant l'étroitesse des paramètres nationaux, un ancrage réductionniste à l'intérieur duquel les stratégies syndicales se trouvent emprisonnées (Hyman, 1997 : 35) (Lillie & Lucio, 2004 : 159-160).

De fait, seuls les échanges d'informations, de connaissances spécifiques, d'expertise et d'expériences pratiques sont en mesure de réduire les risques de repli sur soi, d'isolement et d'enfermement grâce à la mise en perspective de modèles alternatifs, le défi par excellence pour tout syndicat désireux de

refourbir ses armes et de demeurer un agent significatif de la régulation de l'emploi (Hyman, 1997 : 35) (Lévesque & Murray, 2004: 14, 23-24). La désuétude saillante de ses schèmes d'actions traditionnels nous porte donc à croire que la question du renouveau implique pour l'acteur syndical de redéfinir de façon urgente ses stratégies à un niveau transnational et de susciter l'enthousiasme des membres pour de telles ambitions (Hyman, 1997 : 35). Toutefois, le chemin menant au redéploiement de la force syndicale à l'échelle mondiale est parsemé d'embûches dont il nous incombe d'évaluer la teneur. C'est ce que nous tâcherons de faire dans la section qui suit.

5.1 OBSTACLES ASSOCIÉS À L'EFFORT SYNDICAL INTERNATIONAL

Nombre de facteurs sont à même de freiner l'instigation d'alliances syndicales internationales. Il nous serait impossible d'en nier l'existence et de négliger leur incidence. Nous distinguons, à cet effet, différents niveaux en mesure d'expliquer cette variabilité quant à la manière dont les syndicats se positionnent face à la solidarité internationale.

De prime abord, la mondialisation, il est clair, vient secouer le mythe de solidarité qui a toujours inspiré les syndicats, eux qui se sont toujours efforcé d'influencer la définition identitaire des principes du collectivisme et de l'inclusion à la base de la conscience organique qu'ils souhaitaient diffuser auprès de leurs membres (Hyman, 1997 : 10). Les comparaisons coercitives dont font régulièrement usage les sociétés multinationales ne cessent d'exacerber les différences observées entre les pays en termes de productivité, de rendement et de performance et touchent actuellement tous les milieux de travail (Lillie & Lucio, 2004 : 170, 175) (Munck, 2002 : 193). Il devient alors extrêmement difficile d'instiller chez les travailleurs une quelconque conscientisation sociale et éthique, alors que l'on veille à entretenir chez eux la crainte de perdre leur emploi et de le voir simplement relocalisé là où la main-d'œuvre coûte moins cher, exacerbant de ce fait les rivalités inter-syndicales (Gordon, 2000 a) : 259) (Lillie & Lucio, 2004 : 163). Comment justifier dans un tel climat de peur et de surenchère l'organisation d'une grève de solidarité pouvant encourir des pertes d'emploi, selon qu'elle soit jugée légale ou non par les autorités locales? (Gordon, 2000 b) : 22) Nul doute, la mondialisation –en se structurant autour de la segmentation des intérêts nationaux et des rivalités intersyndicales- offre une occasion inespérée pour les employeurs de faire montre d'une hostilité sans pareille et d'exploiter autant qu'ils le peuvent ces divergences de positions aptes à faire éclater tout redéploiement des syndicats hors de leurs frontières respectives (Lillie & Lucio, 2004 : 162-163, 175-176).

Les incompatibilités idéologiques et politiques –bien que certains jugent qu'elles aient été l'objet de faramineuses exagérations- posent un frein de taille au processus de solidarisation internationale, particulièrement dans des régions du monde où de tels efforts viendraient miner le consensus existant quant au *modus vivendi* et *modus operandi* des syndicats et des instances politiques en place en

encourageant l'émergence épisodique de mouvements indépendants et de signes de démocratisation (Breitenfellner, 2000 : 121) (Gordon, 2000 a) : 257) (Ramsay, 1997 : 513) (Windmuller, 2000 : 115). L'hostilité de pareils gouvernements reste, dans de pareils cas, plutôt facile à prévoir puisque la propagation d'un esprit démocratique au sein des sphères syndicales -qui agissent comme de véritables courroies de transmission des politiques publiques- pourrait signifier à toutes fins pratiques l'affaiblissement de leur hégémonie.

En outre, à n'en pas s'y méprendre, la solidarité comporte un lot d'obstacles supplémentaires en mettant au défi les divergences d'intérêts anciennement consacrées par la Guerre Froide qui subsistent toujours et en faisant éclater au grand jour l'antinomie des visées des pays industrialisés et de ceux en voie d'émergence, apparemment irréconciliables (Erne, 2002 : 13) (Haworth, 1984) (Ramsay, 1997 : 508). La gestion des intérêts divergents -en ce qui a trait notamment la conception de l'action syndicale internationale- et la mise à profit du partage de normes et de préoccupations communes confirment être des clefs de succès de cette seconde piste de renouveau (Jacobi, 2004 : 15) (Lillie & Lucio, 2004 : 160-162).

Ceci étant, il apparaît plutôt clairement que, sans la perception d'une certaine forme d'interdépendance, collaborer dans l'atteinte d'un but communément fixé et maintenir une synergie artificielle avec d'autres syndicats ne sauraient perdurer à moyen et long terme, la solidarité contraignant de façon trop criante l'autonomie et la latitude d'action de l'acteur s'estimant défavorisé et trop perdant au change comparativement aux possibilités qui lui aurait été dévolues s'il avait agi en complète autarcie et s'il ne s'était pas soustrait à la domination de certains groupes puissants à l'intérieur d'une coalition internationalisée (Gordon, 2000 a) : 257) (Galaskiewicz, 1985 : 282) (Lillie & Lucio, 2004 : 173) (Wedin, 1984 : 30). Nous ne saurions ainsi suffisamment souligner le caractère péremptoire de l'autonomie organisationnelle et l'importance toute singulière que certains syndicats octroient à sa préservation (Ramsay, 1997 : 508) (Gordon, 2000 b) : 22) (Greven & Russo, 2003). À tout cela peut évidemment s'ajouter un manque de clairvoyance, de vision et d'enthousiasme témoigné de la part de la direction syndicale et des membres, ainsi que l'absence d'un éveil solidaire, des ingrédients essentiels à leur éventuelle tentative de revamper leur force de frappe via l'internationalisation de leurs stratégies (Gordon, 2000 a) : 259) (Haworth & Ramsay, 1984) (Press, 1984) (Ramsay, 1997 : 508).

Par surcroît, des considérations exogènes sont de nature à modifier l'attitude des syndicats face à la coopération internationale dont, notamment la conjoncture économique et l'acéribité des tactiques utilisées par les employeurs qui peuvent vraisemblablement obnubiler de façon telle les dirigeants syndicaux que ces derniers ne soient aucunement enclins à consacrer de leur temps et de leurs

énergies à un projet bien éloigné des dures réalités auxquelles ils font face. Les changements ponctuant l'univers des syndicats ont une incidence indéniable quant à la portée structurante de leurs réflexions stratégiques et aux considérations entourant leur renouvellement possible, et ce, malgré l'inadéquation notoire, la potentialité limitée et le caractère peu opérationnel de leurs schèmes d'actions traditionnels essentiellement défensifs (Frege & Kelly, 2003 : 15-18) (Gordon, 2000 b) : 22) (Haworth & Ramsay, 1984) (Lillie & Lucio, 2004: 164) (Press, 1984).

Faisons également mention du type de cadre institutionnel et législatif en place -selon qu'il institue des mesures favorables ou non pour le mouvement syndical- apte à jouer, lui aussi, un rôle déterminant quant à sa perception des options stratégiques s'offrant à lui en termes de renouveau (Lillie & Lucio, 2004 : 164). Un accès difficile à l'infrastructure institutionnelle constitue effectivement un incitatif majeur pour les syndicats de ne plus examiner la solution internationale à travers la loupe nationale et de développer, incidemment, des relations avec des entités syndicales externes, de façon à y puiser les ressources dont il a besoin dans la promotion et l'affirmation de ses fonctions revendicatrices, et ce, indépendamment des représailles pouvant s'y rattacher (Anner, 2002 : 5-6).

L'inverse se veut également vrai, car -selon cette même logique- la présence d'institutions et de lois clémentes devrait normalement inciter les syndicats à davantage s'appuyer sur les dispositions offertes par l'appareil national, espérer jouir du concours de l'État dans la réalisation de leur vocation contre-propositionnelle et prôner une approche corporatiste (Anner, 2002 : 5-6) (Frege & Kelly, 2003 : 18). Ceci étant, nous admettons qu'il soit possible de répertorier certaines exceptions à la règle, chaque scénario constituant, bien évidemment, un cas d'espèce en soi. Précisons en toute fin que l'absence d'un cadre législatif international uniforme, les disparités institutionnelles répertoriées entre les pays, ainsi que les pratiques syndicales profondément divergentes majorent encore plus, comme si cela ne suffisait pas déjà, les entraves se posant à l'encontre de la tangente internationale (Greven & Russo, 2003) (Lillie & Lucio, 2004 : 170) (Press, 1984) (Ramsay, 1997 : 508). Nul doute, le poids des structurations institutionnelles à l'échelle nationale influence de manière évidente tant le discours d'un syndicat que sa façon de comprendre et de catalyser l'ampleur des potentialités du ressort international à titre de stratégie de renouveau (Lillie & Lucio, 2004 : 162).

Enfin, des pressions d'ordre logistique et financier tendent à baliser étroitement la décision d'un syndicat quant à l'internationalisation de sa force de frappe et de sa charge identitaire. Les barrières linguistiques, les distances géographiques et l'absence d'un fonds de soutien suffisant et l'opposition d'un *membership* en déclin constituent tous des facteurs compliquant la concrétisation de cette piste de renouveau (Haworth & Ramsay, 1984) (Lévesque, 19 novembre 2004).

En guise de récapitulation, la façon dont les syndicats abordent les alliances internationales peut être variable et dépend d'une multitude de facteurs. La conception de l'agrégation des intérêts, les tensions idéologiques et politiques, l'importance dévolue à l'autarcie organisationnelle, l'état de la conjoncture économique, l'opiniâtreté des employeurs, l'austérité de la configuration institutionnelle certifient tous l'inextricable complexité du renouveau syndical à l'international.

5.2 PERSPECTIVES DE RENOUVEAU À L'INTERNATIONAL

Nous pourrions penser que de tels obstacles consacrent la faillite de ce que plusieurs seraient tentés d'appeler ironiquement l'utopie internationale. Or, il n'en est rien. Un nombre grandissant de syndicats voient l'intérêt de ne plus réduire leur propos à l'échelle nationale, alors que les employeurs, eux, édifient des stratégies de portée transnationale. Contrairement à toutes attentes, les stratégies patronales présentent des failles que les syndicats peuvent exploiter. La mondialisation offre, en ce sens, des opportunités d'actions de taille pour les syndicats -capables de mobiliser activement leur arsenal de ressources- de redorer leur visage d'une légitimité et d'une efficacité nouvelles en s'immiscent dans un réseau international (Jacobi, 2004 : 15) (Lévesque 19 novembre 2004). Nombre d'acteurs syndicaux peuvent, en effet, être tentés de se replier sur eux-mêmes et de s'appuyer sur la force d'outils de revendications qui leur avaient permis par le passé d'enregistrer certains acquis sociaux non négligeables (Lévesque 19 novembre 2004). À cet égard, les alliances internationales peuvent bien certainement les rebuter dans la mesure où elles représentent une source d'inconnu remplie d'incertitudes à l'allure risquée (Lévesque 19 novembre 2004).

Par contre, d'autres syndicats, grâce à la richesse et à l'étendue des ressources dont ils sont fort munis, peuvent tenter le tout pour le tout et chercher à renouveler leurs schèmes d'actions via l'option internationale, l'instinct de survie les amenant à innover et à essayer d'autres avenues de régulation (Lévesque 19 novembre 2004). La campagne corporative menée avec brio par les *United Mine Workers of America* (UMWA) contre les *Bituminous Coal Operator's Association* (BCOA) à une échelle transnationale prouve qu'un syndicat peut tabler sur l'appui de ses homologues partout à travers le globe, coordonner des grèves de solidarité dans une multitude de pays –répartis dans les deux hémisphères- et gravement entraver la réputation d'une entreprise en donnant une couverture médiatique de grande envergure à un conflit, question de s'attirer les faveurs de l'opinion publique (Zinn, 2000).

Nous observons un même renversement des rapports de force dans le conflit survenu chez UPS où les Teamsters –de concert avec la Fédération internationale des ouvriers du transport (FTI)- ont réussi à impulser une grève générale illimitée sur deux continents à la fois (Europe et Amérique du Nord) et à infléchir durablement les visées d'une direction rébarbative à l'amélioration des conditions

de travail, à l'octroi de majorations salariales et à la sécurisation du statut des employés à temps partiel (Banks & Russo, 1999). Mentionnons, dans la même veine, le récent conflit des dockers aux États-Unis qui, grâce à des manifestations de solidarité internationales, s'est vite terminé, et ce, malgré la détermination patente de l'administration Bush de mater l'insurrection travailliste et de laisser le champ libre aux employeurs d'user de toutes techniques à leur portée pouvant miner la crédibilité du syndicat (Lillie & Lucio, 2004 : 168-170). Le syndicat –qui disposait des ressources pour le faire– n'avait guère d'autres choix que de lutter contre l'inertie institutionnelle et la chute de son pouvoir au plan politique en recherchant l'appui hors frontières (Lévesque, 19 novembre 2004). Les exemples pourraient se succéder ainsi de suite venant corroborer la pertinence pour les syndicats d'entreprendre une démarche de renouveau à l'international.

De surcroît, une étude menée au Mexique nous a confirmé que les alliances internationales sont effectivement porteuses d'un renforcement des schèmes d'actions des syndicats, d'une augmentation effective de leurs capacités de négociation et d'un renouvellement de leur capital politique, lorsque les syndicats vont au-delà de l'échange primaire d'informations. Les syndicats s'impliquant activement à l'intérieur de la mini coalition soumise à notre analyse nous ont confirmé que leur intégration au sein d'un réseau international s'était traduit par un réel renforcement de leur capacité de négociation, une revitalisation de leur légitimité institutionnelle et une confiance renouvelée de leurs membres à leur égard (Dufour-Poirier, 2004) (Lévesque, 19 novembre 2004). Par contre, les autres témoignant d'un engagement plus superficiel n'ont enregistré aucun changement significatif en ce qui a trait la force de leur levier régulateur. Les syndicats disposant de peu de ressources et contraints d'évoluer dans un contexte environnant rébarbatif étaient trop obnubilés par les dures réalités de leur quotidien pour être en mesure de catalyser la pleine potentialité du ressort international. À l'inverse, les syndicats jouissant d'un arsenal de ressources appréciables cherchaient vraiment à revamper leur force de frappe via la construction de réseaux d'échanges de toutes sortes, tant avec des partenaires syndicaux qu'avec des acteurs de la société civile (Dufour-Poirier, 2004). Nous sommes fort heureux de constater, suite à la lecture du texte de Lillie et de Lucio, que leurs études abondent dans le même sens (Lillie & Lucio, 2004 : 173).

Enfin, indépendamment de la multitude d'obstacles se posant à l'encontre des alliances syndicales internationales, il reste que ces dernières concèdent à leurs preneurs une marge décisionnelle et une latitude d'action renouvelées leur permettant de faire un usage chirurgical de leur vocation contre-propositionnelle. À l'instar du constat se dégageant de l'alternative partenariale, il apparaît évident que seuls les syndicats dotés d'un arsenal de ressources appréciables qu'ils sont capables de manier avec adresse et dextérité profitent véritablement de l'ensemble des opportunités d'actions que l'avenue internationale est à même de leur offrir en termes de renouveau. Quant aux autres, l'expérience

internationale comporte peu de retombées fructueuses et demeure inapte à les sortir de la spirale de l'isolement à l'intérieur de laquelle ils paraissent s'être définitivement enlisés. Les alliances internationales –tout comme le partenariat- ne constituent donc pas des panacées susceptibles de panser tous les maux dont les syndicats souffrent à l'heure actuelle. Toutefois, lorsque utilisées à bon escient, ces stratégies –qui s'inscrivent bien évidemment dans un processus de longue haleine- peuvent véritablement changer la donne et modifier à l'avantage des syndicats un scénario qui semble –en apparence- sans issue.

6. PISTES D'ACTION POUR L'ACTEUR SYNDICAL

Le choix de l'acteur syndical de s'investir et de prioriser certaines stratégies de renouveau n'émane pas toujours de lui. L'instigation d'une dynamique partenariale, par exemple, ne provient rarement du syndicat, sauf quelques rares cas d'exceptions. L'argumentation précédemment dégagée à cet effet indique que la refonte des relations patronales-syndicales émerge d'un choix obligé de la direction de procéder autrement, de flexibiliser au maximum sa main-d'œuvre et de rentabiliser une entreprise exsangue, aux prises d'importantes difficultés financières. Le syndicat n'a dès lors guère d'autres options que celle de s'immiscer dans un effort de dialogue et de concertation qu'il n'aurait sans doute pas choisi à prime abord, mais auquel il ne se saurait se résorber, la survie de l'entreprise étant en jeu.

La qualité de sa participation dépendra alors de sa capacité à mobiliser activement les ressources dont il est pourvu –si cela est le cas- question de manier avec grande prudence une dynamique organisationnelle susceptible de mettre à prix et de délégitimer l'essentiel de son propos et de sa charge identitaire. Aussi, tout acteur syndical oeuvrant à l'intérieur d'une dynamique de concertation avec le patronat devrait-il songer très sérieusement à revaloriser l'éducation et à former un certain nombre d'exécutifs au sein de ses troupes, question de développer l'expertise organisationnelle qui lui permettra de faire face intelligemment à la rhétorique productiviste accompagnant généralement le partenariat (Murray, 16 novembre 2004). L'éducation –à titre d'outil de développement par excellence de capacités organisationnelles sérieusement mises au défi- constitue une priorité urgente à ne pas négliger dans le camp syndical sommé d'évoluer dans un contexte de concertation.

Le recrutement –bien qu'il serait tout à fait souhaitable pour le syndicat de rallier à ses rangs des professionnels au savoir précieux- reste improbable, dans la mesure où le partenariat rime rarement avec plénitude et prospérité économique. En ce sens, nous ne saurions suffisamment insister sur l'importance pour tout syndicat de légitimer son rôle et d'imposer sa présence au sein d'une dynamique partenariale en procédant à la démocratisation de ses structures, de façon à multiplier les contacts avec ses membres et à ne pas réserver la prise de décisions au corps exécutif. Il importe que le syndicat apprivoise ces nouveaux espaces d'expression et qu'il en fasse profiter l'ensemble de son

membership, tout en veillant à réitérer auprès d'eux l'importance de sa mission contre-propositionnelle censée les protéger de l'arbitraire du patronat. Les exemples fournis par Lillie et Lucio nous indiquent que disposer d'un fort ancrage au sein de la communauté locale demeure un atout d'une force incommensurable contraignant l'entreprise à entamer le dialogue et à tenir compte de l'apport syndical, même lorsque cela contrevient à ses visées maximalistes (Lillie & Lucio, 2004) (Murray, 16 novembre 2004). D'où l'importance toute particulière pour le mouvement syndical de s'approprier de nouveaux espaces de communication et d'adresser son message à un auditoire plus large.

À titre d'exemple, faisons mention de l'intervention de Jorge Vargas¹² au Colloque citant la transformation en Argentine d'une usine de fabrication de tracteurs en une coopérative dont les services bénéficient à l'ensemble de la communauté, une innovation qui a permis au syndicat de prévenir des pertes d'emplois, d'affirmer avec force sa présence auprès des institutions politiques et publiques en présence et de s'attirer l'appui indéfectible de la communauté. Ce commentaire souligne la nécessité pour l'acteur syndical de transcender le cadre réduit de l'entreprise et d'imposer sa présence comme agent de changement incontournable et véhicule d'intégration sociale à l'échelle de la société. Quant à la formation syndicale, au recrutement de travailleurs marginalisés et à l'édification de structures de démocratie participative -contrecarrant le déficit démocratique accusé par le mouvement à l'égard notamment des nouveaux prolétaires absorbés en son sein- tous ces éléments constituent, à notre sens, des priorités auxquelles tout syndicat -qu'il soit ou non investi dans un effort de concertation avec le patronat- doit s'attaquer impérativement s'il veut contrer son déclin et majorer l'impact et les retombées de ses schèmes d'actions.

Il en va plutôt autrement pour les alliances internationales qui émergent d'un choix avisé de la part d'un syndicat de redéfinir ses plages d'actions sur une base transnationale. La décision d'élargir son spectre d'actions sous-tend nécessairement pour les syndicats la recherche de nouvelles formes de coordination par entreprise et par industrie, la mise sur pied de conseils mondiaux -développés sous l'égide des Secrétariats Professionnels Internationaux (SPI)- et l'édification de codes de conduite et de mécanismes de surveillance destinés à en surveiller l'application (Lévesque, 19 novembre 2004). L'entreprise d'une démarche internationalisée implique, en ce sens, le développement d'une expertise nouvelle et d'une professionnalisation poussée des exécutifs syndicaux tenus d'afficher une présence convaincante auprès de leurs homologues patronaux et d'être capables de formuler un propos articulé et dénué de toute faille analytique. Le recrutement d'effectifs nouveaux appelés à dégager d'intégration au sein des structures syndicales internationales constituerait une éventualité à ne pas négliger.

¹² Nous n'avons pas inclus M. Jorge Vargas dans notre bibliographie puisque son intervention constitue un commentaire émis à l'envoie en fin de l'atelier intitulé *Bâtir la solidarité avec les communautés locales*.

Prétendre s'affilier à des structures internationalisées implique aussi pour l'acteur la réalisation d'un travail de vulgarisation auprès des membres qui ignorent bien souvent tout à leur propos et se questionnent quant à la pertinence de verser une partie de leur salaire à une instance dont ils ne connaissent que le nom (Lapointe, 19 novembre 2004). S'ensuit alors un véritable labeur de prosélytisme censé convaincre durablement les membres du bien-fondé de l'entreprise, leur expliquer la teneur des retombées éventuelles qu'elle pourra leur procurer et les assurer de la pertinence de cultiver des alliances à l'international. Soumettre la décision aux travailleurs est une tâche lourde et complexe en soi et nécessite le concours de dirigeants charismatiques, jouissant d'une grande crédibilité et distillant une forte dose d'enthousiasme auprès des membres. Encore faut-il que les syndicats concernés en disposent de quelques-uns.

Bref, il appartient aux syndicats -désireux de tâter le pouls de l'avenue internationale- de doucement apprivoiser l'idée en s'affiliant tout d'abord à des instances internationales et en observant par la suite avec minutie la *plus value* que leur adhésion est à même de leur apporter. Il ne sert à rien de précipiter son entrée dans le monde syndical international sans en avoir compris la complexité et soupesé toutes les conséquences et les éventualités pouvant s'y rattacher. Ce n'est que plus tard que les syndicats satisfaits et convaincus du bien-fondé de leur participation pourront concourir à l'édification de codes de conduite et à la construction de conseils mondiaux d'entreprise et, pourquoi pas, à l'instigation de démonstrations de solidarité transnationales. D'ores et d'évidences, beaucoup d'embûches se posent à l'encontre de ce que plusieurs syndicalistes qualifient de rêves irréalisables. Le succès de l'entreprise globale demande beaucoup de patience de la part des dirigeants syndicaux concernés.

Quant à nous, nous persistons à croire que la gravité de l'ordre des choses poussera tôt ou tard les syndicats à sortir de leur léthargie idéologique et à favoriser la construction d'un contre-pouvoir social digne de ce nom à l'échelle internationale. L'heure est au renouvellement de la vitalité politico-institutionnelle des syndicats et au renforcement de leurs capacités de régulation via l'édification de schèmes d'actions internationalisés. Il n'en tient qu'aux syndicats désormais de nous prouver si nous avons tort ou raison.

7. OBJETS ET MÉTHODES DE RECHERCHE

La complexité des enjeux soulevés par le partenariat et les alliances syndicales internationales ouvre des pistes de recherche riches en possibilités de comparaison quant à la refonte de l'exercice de l'autorité au sein de firmes multinationales et à la mondialisation du prisme de la régulation nationale du travail et de l'emploi.

D'une part, nous croyons qu'il serait fort intéressant pour les chercheurs de se pencher de manière plus systématique sur la question de la mobilisation des ressources de pouvoir afin de vérifier si elle comporte une réelle influence quant au succès d'une démarche partenariale et à la réussite d'un effort d'internationalisation de la force de frappe syndicale. Cet exercice serait, sans doute, en mesure de fournir des éléments de réponse concluants quant à la problématique du renouveau syndical et aux prémisses conduisant à un réel renforcement du pouvoir des acteurs syndicaux pris en cause dans pareilles expérimentations, et ce, bien que la question du partenariat ait fait par le passé l'objet d'études approfondies.

D'autre part, en ce qui a trait les alliances internationales, il conviendrait, à notre avis, d'évaluer plus en profondeur l'impact du cadre institutionnel sur les stratégies d'actions syndicales dans un plus grand nombre de pays possible, la documentation disponible concentrant surtout son tir autour d'études anecdotiques ne s'inspirant pas d'un cadre théorique rigoureux. Un survol des configurations structurelles des entités syndicales internationales existantes pourrait constituer une thématique d'intérêt à analyser pour les chercheurs. Reconstituer les formes d'intégration des acteurs syndicaux au sein des alliances, identifier leur degré d'implication, comprendre sur quelles bases ils structurent leurs relations avec les instances de représentation internationales, cerner leurs logiques d'actions d'acteurs syndicaux locaux, question d'élaborer une analyse transversale multi-niveaux, font également partie d'une foule de problématiques à démystifier impérativement. Somme toute, peu d'écrits se rapportent à l'existence et à la création d'alliances syndicales. Il n'en tient qu'aux intéressés de parcourir un terrain nouveau qui ne demande qu'à être davantage exploré. Nous nous comptons du lot.

Quant aux choix méthodologiques, nous sommes portés à primer l'approche qualitative qui constitue, à notre sens, la seule instrumentation de recherche capable d'apprécier la richesse et l'indéniable complexité du phénomène international, et ce, bien qu'elle soit souvent critiquée pour son manque de fiabilité et son niveau de validité réduit. La technique de l'entretien, les études de cas et la démarche hypothético-inductive –bien qu'elles confèrent un manque de fiabilité certain à toute recherche en mettant au défi l'indépendance et l'autonomie intellectuelles du chercheur- pourraient également être considérées. Bref, il ne fait aucun doute pour nous qu'appréhender des réalités nouvelles et capter les subtilités d'un phénomène nouveau, selon le niveau d'analyse ambitieux qu'est l'international, ne peuvent se faire pour le moment via le recours à l'empirisme quantitatif.

Les études portant sur le partenariat, quant à elles, peuvent s'évaluer de multiples façons. Comme des cadres théoriques ont déjà été ébauchés à ce propos, il serait possible de faire usage de régressions linéaires, de prioriser l'approche déductive, d'établir des liens statistiques entre des variables et de mesurer l'incidence de la confiance, par exemple, dans l'aventure du partenariat. Par contre, le recours

à l'approche quantitative n'exclut pas la possibilité de faire usage de l'étude de cas pour vérifier la teneur d'expériences partenariales novatrices, défiant le niveau d'analyse et la teneur des cadres explicatifs précédemment construits à cet effet. Seul le chercheur serait alors en mesure de juger de la pertinence de ses choix méthodologiques -selon qu'il fasse usage d'une pluralité de méthodes ou pas- puis de les justifier auprès de ses pairs et de son auditoire.

8. CONCLUSION GÉNÉRALE

Le déclin accusé par le syndicalisme dans les pays industrialisés est d'origine multiple. Tout d'abord, l'âpreté des joutes concurrentielles dictées par la conjoncture économique mondialisée, l'entrée sur le marché du travail d'une main-d'œuvre hétérogène aux préoccupations individualisantes, de même que la prolifération des statuts occupationnels appellent à une dérogation des modes de fonctionnement traditionnels des syndicats, à un effort de conceptualisation transversale de leurs référents identitaires et au redéploiement de leurs stratégies d'actions à une échelle transnationale, là où se joue la fracture du capital (Lapointe, 19 novembre 2004). Contrairement à ce que l'on serait tenté de penser, cette situation offre au syndicalisme une occasion inouïe de renouer avec sa mission historique socialisante première, soit de ne plus s'enliser dans la défense d'intérêts catégoriels, de rallier à ses rangs un nombre grandissant de travailleurs marginalisés sur le marché de l'emploi et de se faire le porte-étendard d'une multiplicité d'intérêts à l'échelle sociétale afin de se sortir de la crise de représentation et de représentativité dans laquelle il se trouve plongé. Pour ce faire, la parole syndicale se doit de fomentier une vision sociale cohérente, de mobiliser activement l'opinion publique et ne plus s'arrimer indûment à la défense d'intérêts dépassés ne ralliant presque plus personne.

En outre, l'affaissement notoire des pouvoirs de l'État, ainsi que la fin de la coalition politique de laquelle le mouvement syndical soutirait une bonne partie de ses pouvoirs et de son capital-légitimité confirment le dépassement du modèle binaire État-marché, une cassure sociale qui commande, là aussi, une refonte en profondeur de ses stratégies d'actions et de son projet générique. Enrichir le répertoire syndical d'un ancrage politique quelconque demeure-t-il une solution viable? Plusieurs auteurs le suggèrent. Quant à nous, nous ne saurions nous prononcer sur cette question qui dépasse largement l'objet de notre travail qui entretient, à ce stade-ci, des visées beaucoup plus modestes.

Maintes solutions sont à la disposition des syndicats désireux de revamper leur force de frappe et de redorer leur blason d'une légitimité renouvelée. Dans un premier temps, nous avons vu que le partenariat, bien qu'il soit rarement décidé par l'acteur lui-même, peut permettre à un syndicat de remodeler son discours, de se rapprocher de ses effectifs et de s'imposer comme un intermédiaire indispensable dans la gestion de l'organisation et la promotion d'intérêts socio-économiques dont il est le porte-parole. Il nous est également apparu que le partenariat, tout en constituant une stratégie

pouvant effectivement procéder au renouvellement de l'action syndicale, comporte un certain potentiel de dangers susceptibles de réduire à néant sa vocation contre-propositionnelle. Cela s'avère particulièrement saillant chez les syndicats *affairistes* -fortement infusés d'une logique oppositionnelle- tout comme chez ceux incapables de mobiliser activement leurs ressources, si tel est le cas.

La perspective d'entamer des alliances syndicales internationales, elle, provient d'un choix avisé d'une entité syndicale soucieuse de se renouveler et d'inscrire ses actions dans un espace plus large, question de jouir d'une influence régulatoire plus incisive auprès des détenteurs du capital transnational. L'idéal unitaire international, nous fûmes à même de le constater, est parsemé d'embûches. Toutefois, un certain nombre d'expériences anecdotiques nous rappellent que le fait international demeure possible, particulièrement lorsque l'on se trouve en présence de syndicats dotés d'une vaste étendue de ressources et capables de catalyser leur pleine potentialité.

Développer de nouvelles ressources de pouvoir, acquérir de nouvelles valeurs de même que procéder à la refonte de leur charge identitaire et de leur cadre de référence constituent des priorités auxquelles les syndicats doivent s'attaquer de toute urgence s'ils désirent assurer leur survie et la prospérité de leur patrimoine collectif (Heckscher, 1996 : 134) (Murray, 18 novembre 2004). Les opportunités d'actions sont là. Il n'en tient qu'à eux de les exploiter.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARMSBRUSTER, R. (1998). *Cross-Border Labor Organizing in the Garment and Automobile Industries: The Phillips Van-Heusen and Ford Cuautitlan Cases*. Journal of World-Systems Research 4(1): p. 20-51.

AUBRET, Jacques, GILBERT, Patrick, PIGEYRE, Frédérique. Management des compétences : réalisation, concepts, analyses, Éd. Dunod, Paris, 2002, 196 p.

BANKS, A. & RUSSO, J. (1999). *The development of international campaign-based network structures: a case study of the IBT and ITF World Council of UPS Unions*. Comparative Labor Law and Policy Journal(Summer 1999): p. 21.

BREITENFELLNER, A. (2000). *Le syndicalisme mondial : un partenaire potentiel. La mondialisation : origines, développement et effets*. J. D. Thwaites. Québec, Les Presses de l'Université Laval (L'Harmattan): p. 97-129.

BRUNELLE, Christian. (2002) *L'émergence des associations parallèles dans les rapports collectifs de travail*, 57-2 , Relations industrielles, p. 282-308.

CUTCHER-GERSHENFELD, Joël. *La dynamique du changement négocié, Innover pour gérer les conflits*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1996, p. 27-42.

DUFOUR-POIRIER, M. (2004). Construction des alliances syndicales internationales: le cas du Mexique. Gestion des ressources humaines. Montréal, HEC Montréal.

DRAPEAU, Gaétan. (Thèse) *Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec : son influence sur l'emploi, la démocratie en entreprise et les attitudes et comportements des travailleurs : le cas de l'usine TRIPAP de Trois-Rivières*, sous la direction de Paul-André Lapointe, Cahiers du CRISES, 1998, no. 3, 175 p.

ERNE, R. (2002). Explaining transnational collective action: European trade-union cooperation in the ACC-Alstom-Powe Merger Case. Workshop on Globalization and Labour Movements, Turin, Italie.

FICHTER, M. & GREER, I. (2004). *Analysing Social Partnership: A Tool of Union Revitalization? Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Frege, C. & Kelly, J. Oxford, Oxford University Press: p. 71-89.

FREGE, C. & KELLY, J. (2003). *Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective*. European Journal of Industrial Relations 9(1): p. 7-24.

FROST, A. (July 2000). *Explaining variation in workplace restructuring: the role of local union capabilities*. Industrial and Labor Relations Review 53(4): p. 559-578.

GALASKIEWICZ, J. (1985). *Interorganizational Relations*. Annual Review of Sociology 11: p. 281-304.

GAGNON, Mona-Josée. (1998). *La modernisation du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative*, Sociologies et sociétés, vol. XXX, no. 2, p. 213-233.

GORDON, M. & TURNER, L. (2000a). *Making Transnational Collaboration Work*. Transnational Cooperation among Labor Unions. Cornell, ILR Press: p. 256-261.

GORDON, M. & TURNER, L. (2000b). *Going Global*. Transnational Cooperation among Labor Unions. Cornell, ILR Press: p. 3-25.

GREVEN, T. & RUSSO, J. (February 2003). Transnational Corporate Campaigns: A tool for labour unions in the Global Economy? IIRA 13th World Congress, Berlin.

JACOBI, O. (2000). *Transnational trade union cooperation at global and European level: opportunities and obstacles*. European Review of Labour and Research 1: p. 12-28.

HAWORTH, N. & RAMSAY, H. (1984). *Grasping the nettle: problems in the theory of international labour solidarity*. For a New Labour Internationalism: a set of reprints and working papers. P. e. Waterman. The Hague, Ileri: p. 60-85.

HECKSCHER, C.C. 1996. The New Unionism : Employee Involvement in the Changing Corporation, 2e édition. New York: Basic Books.

HYMAN, R. (1997). *La géométrie du syndicalisme: une analyse comparative des identités et des idéologies*. Relations industrielles 52(1): p. 7-38.

KOCHAN et WEVER, PIORE, HYMAN. 1990. «IV. The Future» dans The State of the Unions, sous la direction de Strauss, Georges, Daniel Gallagher et Jack Fiorito. Washington: Industrial Relations Research Association Series, p. 363-410 et p. 419-426.

LAPOINTE, Paul-André. *Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas de Tembec*. Cahiers du CRISES, novembre 2000, no. 20, 43 p.

LÉVESQUE, C. & MURRAY, G. (2004). El poder sindical en la economía mundial: claves de lectura para su renovación. Bilbao, Manu Robles Arangiz Instituto: 38 p.

LILLIE, N. & MARTÍNEZ LUCIO, M. (2004). *International Trade Union Revitalization: The Role of National Union Approaches*. Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy. Frege, C. & Kelly, J. Oxford, Oxford University Press: p. 159-179.

MUNCK, R. (2002). Globalisation and Labour: the new Great Transformation. New York, Zed Books Ltd.

MURRAY, G. (16 novembre 2004). *Les défis de la vie syndicale dans la nouvelle économie: pistes de renouveau*. Séminaire sur le syndicalisme (REI 7225). Montréal.

MURRAY, G. & LEVESQUE, C. (2002). *Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy*. Labor Studies Journal 27(3): p. 40-65.

PERLMAN, M. 1958. Labor Union Theories in America. Westport: Greenwood Press.

POCOCK, B. (2000). *Union renewal: a theoretical and empirical analysis of union power*, *Adelaide University*, Centre for Labour Research, Department of Social Enquiry: 1-48.

PRESS, M. (1984). *The lost vision: trade unions and internationalism*. For a New Labour Internationalism: a set of reprints and working papers. P. W. ed. The Hague, Ileri: p. 88-105.

RAMSAY, H. (1997). *Solidarity at Last? International Trade Unionism Approaching the Millenium*. Economic and Industrial Democracy **18**(4): p. 503-537.

RUBINSTEIN, Saul, BENNETT, Michael, KOCHAN, Thomas. *The Saturn Partnership: Co-Management and the Reinvention of the Local Union*, Employee Representation: alternatives and Future Directions, in Kaufman Bruce E., Industrial Relations Research Association Series, 1993. p. 367

SARMIENTO, Janet. (Thèse) *Autonomie au travail et partenariat patronal-syndical dans une papeterie québécoise*, sous la direction de Paul-André Lapointe, Cahiers du CRISES, 1998, no. 6, 225 p.

WEDIN, A. (1984). *Harmful effect of so-called trade union solidarity on the Latin American Movement*. For a New Labour Internationalism: a set of reprints and working papers. P. e. Waterman. The Hague, Ileri: p. 14-35.

WINDMULLER, J. P. (2000). *The International Trade Secretariats*. Transnational Cooperation among Labor Unions. Cornell, ILR Press: p. 102-119.

ZINN, K. S. (2000). *Solidarity across Borders: The UMW's Corporate Campaign against Peabody and Hanson PLC*. Transnational Cooperation among Labor Unions. M. T. Gordon, Lowell. New York, Cornell University Press: p. 223-237

CONTRIBUTIONS ENTENDUES AU COLLOQUE

BONNAFOUS-BOUCHER, M. (20 novembre 2004). Les nouveaux espaces de négociation internationale. Colloque international sur le renouveau syndical, Montréal.

BRONFENBRENNER, K. (18 novembre 2004). L'économie politique des syndicats à l'ère de la mondialisation. Colloque international sur le renouveau syndical, Montréal.

LAPOINTE, J. (19 novembre 2004). Bâtir la solidarité internationale. Colloque international sur le renouveau syndical, Montréal.

LAPOINTE, M.-D. (19 novembre 2004). Bâtir la solidarité avec les communautés locales. Colloque international sur le renouveau syndical, Montréal.

LEQUEUX, S. (19 novembre 2004). Bâtir la solidarité avec les communautés locales. Colloque international sur le renouveau syndical, Montréal.

LÉVESQUE, C. (19 novembre 2004). Les alliances syndicales internationales: une piste pour le renouveau syndical? Colloque international sur le renouveau syndical, Montréal.

MASSÉ, H. (18 novembre 2004). L'économie politique des syndicats à l'ère de la mondialisation. Colloque international sur le renouveau syndical, Montréal.

MOREAU, M.-A. (20 novembre 2004). Les nouveaux espaces de négociation internationale. Colloque international sur le renouveau syndical, Montréal.

MURRAY, G. (18 novembre 2004). L'économie politique des syndicats à l'ère de la mondialisation. Colloque international sur le renouveau syndical, Montréal.