

---

---

## **Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau**

*Christian LEVESQUE \*, Gregor MURRAY \*\**

La mondialisation économique provoque-t-elle inéluctablement un affaiblissement syndical ? Dans les pays les plus développés de l'hémisphère nord, la réponse à cette question semble axiomatique : chute de l'effectif syndical, flexibilisation du cadre réglementaire, affaiblissement de l'influence politique des syndicats, incapacité structurelle de répondre à la mobilité géographique et financière du capital, panne dans l'expression des valeurs traditionnelles véhiculées, difficulté manifeste de rejoindre les forces vives des nouveaux mouvements sociaux. Cette lecture pessimiste est souvent mise à la charge de la mondialisation et contribue à une morosité galopante dans le monde syndical, surtout sur le plan de ses appareils.

Cette thèse univoque de l'affaiblissement syndical ne traduit pas réellement la variété des situations observées sur le terrain. La mondialisation exerce certes des effets significatifs sur les syndicats aux plans de l'établissement, de la région, de la branche, de la profession ou du pays. Une thèse alternative – celle qui sous-tend cet article - veut que l'impact réel de la mondialisation varie selon la capacité des syndicats de mobiliser leurs ressources de pouvoir. Puisque les contours de son pouvoir sont en mutation dans ce nouveau contexte mondialisé, l'acteur syndical est appelé à revoir ses sources de pouvoir afin de les actualiser et de les renouveler.

---

\* Professeur à HEC Montréal et codirecteur du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT – Université de Montréal, Université Laval, HEC Montréal)

\*\*Professeur à l'École de relations industrielles, Université de Montréal et directeur du CRIMT

Cet article tente de conceptualiser ce processus et d'offrir des clés de lecture susceptibles de renforcer le pouvoir syndical dans ce nouveau contexte. Nous présentons un cadre d'analyse pour illustrer le rôle des ressources dans l'élaboration du pouvoir des syndicats d'établissement. Nous développons un triangle stratégique pour le renouvellement de l'action syndicale sur le plan de l'établissement – le cœur de l'action syndicale au plan local. Ce triangle repose sur trois ressources de pouvoir : la capacité stratégique du syndicat d'établissement, en particulier sa capacité d'agir comme un syndicat de proposition ; son degré de solidarité interne ou la vitalité de sa vie démocratique, qui se traduit en capacité d'action ; et ses réseaux d'expertises et de solidarités externes au sien de sa propre structure syndicale, mais aussi avec d'autres syndicats, la communauté et d'autres groupes sociaux, qui constituent un pouvoir de réseau et d'alliances pertinentes. Cette boîte à outils stratégique devrait susciter et, nous osons l'espérer, contribuer à une réflexion concernant la structuration du pouvoir syndical.

Voici l'essentiel de notre argumentaire. Les syndicats d'établissement se trouvent nécessairement au cœur des stratégies de renouveau syndical et, manifestement, la mondialisation affecte l'équilibre de pouvoir entre les syndicats et les employeurs. Notre analyse repose sur la prémisse voulant que le succès de ces syndicats dépende de leur pouvoir, lequel découle, du moins en partie, de leurs capacités de mobiliser leurs ressources pour modifier les termes de leurs relations avec d'autres acteurs, notamment les employeurs et les gouvernements. Dans des régimes décentralisés de négociation et même dans les régimes les plus centralisés en Europe, les syndicats d'établissement sont contraints de réexaminer, voire réactualiser leurs ressources. Le renouveau syndical et la revitalisation des stratégies syndicales passent par le développement ou la mobilisation de ces ressources.

Si la nécessité de renforcer le pouvoir syndical en contexte mondialisé semble évidente, l'originalité de notre approche réside dans l'identification des ressources particulières à développer, mobiliser et renouveler. Ce cadre d'analyse a été élaboré à partir d'un vaste travail effectué en collaboration avec les syndicats au Canada, particulièrement au Québec, et il a grandement été enrichi par leurs apports. Dans les dernières années, grâce aux résultats d'une variété de projets de recherche et d'activités éducatives menés en collaboration avec les syndicats au Canada, nous avons observé que des ressources particulières semblent exercer un impact significatif sur la capacité des syndicats d'établissement à atteindre de meilleurs résultats (Lévesque et Murray, 1998 ; Murray *et alii*, 1999 ; Lévesque et Murray, 2002). Nous présentons ces ressources en tant que triangle stratégique dont les pôles se renforcent mutuellement et permettent le renouvellement du pouvoir syndical.

Au départ, il faut souligner deux limites de cette analyse. D'abord, nous n'offrons qu'une lecture fragmentaire du pouvoir syndical. Dans la mesure où le pouvoir traduit une relation entre les acteurs et leur contexte, nous analysons ici uniquement une partie de l'équation, celle concernant l'acteur syndical. Une lecture dynamique du pouvoir, forcément appliquée à des contextes particuliers, nécessite l'intégration des différentes dimensions du pouvoir : les ressources de l'acteur syndical, celles de l'employeur et le contexte particulier dans lequel elles sont mobilisées. Ensuite, même si ce cadre d'analyse a été conçu en grande partie en fonction des expériences canadienne et états-unienne, nous avançons l'hypothèse qu'il a une portée plus générale. Nos récents travaux au Mexique tendent à confirmer sa pertinence dans un autre régime de représentation (Lévesque, 2003 ; Lévesque et Murray, 2003). Nos conclusions rejoignent également celles d'une importante étude européenne. Au-delà de toute différence institutionnelle observée dans quatre systèmes de représentation nationaux en Europe, Dufour et Hege (2002) mettent en avant que la légitimité des représentants auprès de leurs mandants repose sur leurs activités de représentation au quotidien dans les milieux de travail. Autrement dit, la piste de revitalisation syndicale passe par une compréhension de l'acteur syndical sur le plan de l'établissement. Il revient évidemment aux lecteurs d'évaluer l'utilité de notre conceptualisation de la notion de pouvoir pour leurs propres contextes nationaux et régionaux, ainsi que la pertinence de développer certaines ressources au plan de l'établissement afin de renouveler le pouvoir syndical.

Pour faciliter la compréhension de notre approche et mieux cerner sa pertinence dans d'autres contextes nationaux, un bref rappel des grands traits du syndicalisme nord-américain s'impose (voir Murray et Verge, 1999). La représentation syndicale en Amérique du nord est fortement marquée par son encadrement juridique. Il s'agit d'un régime inspiré dans ses aspects essentiels du *Wagner Act* américain de 1935 : les salariés n'accèdent à la représentation syndicale qu'à la suite d'un constat officiel de l'appui majoritaire manifesté à un syndicat dans l'entreprise ou dans un segment de celle-ci. Ce syndicat majoritaire se voit alors attribuer par une juridiction spécialisée le monopole de la représentation collective des salariés en cause aux fins de la négociation collective de leur régime de travail effectif et de son application. Le groupement syndical est alors ancré dans le lieu de travail auprès des salariés dans un rapport juridique direct entre représentants et représentés. Seul le syndicat accrédité peut négocier pour le groupe de salariés dont il s'agit et, dans les faits, tous les salariés sont automatiquement des adhérents de ce syndicat majoritaire.

Ce régime de travail est caractérisé par sa forte décentralisation. Le modèle le plus typique met en présence un seul employeur et un seul syndicat qui négocient en vue d'une convention collective relative à l'unité d'accré-

dition, qui ne vise elle-même qu'un seul établissement. La réalité quotidienne de la négociation collective repose sur une forte décentralisation, même si dans certains secteurs, surtout le secteur public, il y a des structures de négociation collective plus centralisées. La toile de fond de l'action syndicale sur le plan professionnel correspond donc à la négociation de multiples petites conventions collectives dans des circonstances forcément hétérogènes. Ce régime nord-américain répond avant tout à une logique de décentralisation. Le *pattern bargaining* ou la négociation coordonnée offre un moyen de pallier les effets néfastes d'une telle décentralisation. Mais sous les pressions associées à la mondialisation, en Amérique du nord tout comme en Europe, soit que ces formes de coordination s'effritent, soit qu'elles soient en pleine déroute. C'est dans cette perspective que le cadre d'analyse présenté dans cet article dépasse les frontières nord-américaines.

Dans un premier temps, nous examinons les pressions qu'impulse l'économie mondialisée sur le pouvoir syndical. Nous allons par la suite analyser trois leviers de pouvoir syndical : la capacité stratégique, la solidarité interne et la solidarité externe. Finalement, nous explorons les conséquences de cette analyse pour les politiques, les pratiques et le renouvellement des syndicats.

### **Mondialisation et pouvoir syndical sur le plan de l'établissement**

La capacité des syndicats de défendre les conditions de travail et de vie de leurs adhérents dépend invariablement de leur pouvoir. Plusieurs analystes avancent que la mondialisation modifie les termes de l'échange entre les syndicats d'établissement et leurs employeurs et ainsi remet en cause la capacité d'agir des syndicats.

La mondialisation est ici définie comme un processus multidimensionnel, inachevé et contradictoire qui a de profondes implications pour l'action syndicale (Murray, Lévesque et Vallée, 2000). Parmi ses dimensions, notons l'accroissement de la concurrence internationale, notamment à l'intérieur des blocs régionaux de libre échange ; l'organisation transfrontalière des capacités productives des entreprises ; l'émergence d'un nouvel ensemble de règles internationales ayant une influence grandissante sur les acteurs nationaux et internationaux ; l'augmentation de la vitesse d'échange de l'information, qui met en relief la capacité des agents de générer, procéder et appliquer efficacement l'information basée sur les connaissances ; un changement de discours, en particulier quant à la légitimité des actions. Ce processus incrémentiel, dont certaines dimensions relèvent de l'internationalisation économique, politique et culturelle et d'autres renvoient plutôt à des changements dans les modes d'organisation de la production des biens et des services, bouleverse les pratiques, les coutumes

et les modes de fonctionnement des acteurs. Bref, les règles du jeu changent. Dans ce nouveau contexte, les employeurs, les gouvernements et les syndicats sont contraints de revoir leurs modes d'action et de renégocier le cadre dans lequel se développent leurs échanges.

Quelles sont alors les conséquences pour le pouvoir syndical sur le plan de l'établissement ? La thèse dominante veut que la mondialisation se traduise par un affaiblissement du pouvoir syndical et plusieurs tendances lourdes semblent appuyer cette interprétation.

Premièrement, plusieurs observateurs soulignent la disparité croissante de pouvoir entre les syndicats et les employeurs internationaux, qui peuvent, grâce à la mobilité géographique du capital, faire du *global benchmarking*, c'est-à-dire l'étalonnage concurrentiel ou des comparaisons coercitives entre différents établissements, afin d'obtenir des concessions portant sur les règles du travail en échange de promesses de futurs investissements (Sklair, 1998). Dans un tel contexte, les syndicats d'établissement sont bien sûr désavantagés. La décentralisation croissante de la négociation dans plusieurs systèmes nationaux et le démantèlement de la négociation type dans plusieurs secteurs réduisent d'autant la capacité de négociation des syndicats d'établissement. La croissance des emplois non-syndiqués et la tendance vers la désyndicalisation dans certains secteurs imposent également des contraintes similaires aux syndicats. Non seulement les syndicats d'établissement sont plus isolés, mais leur capacité d'imposer des coûts économiques aux employeurs est réduite d'autant. Malgré certaines exceptions, au cours de la dernière décennie, les firmes n'ont pas partagé avec les travailleurs les immenses gains de productivité. De plus, la priorité syndicale dans les récentes années, du moins au Canada, fut essentiellement de nature défensive : les syndicats ont surtout tenté de maintenir le niveau des salaires et des conditions de travail (voir Kumar et Murray 2002a).

Deuxièmement, l'augmentation de la concurrence et la diffusion plus rapide des nouveaux modèles de gestion accélèrent les changements dans les lieux de travail et ébranlent la capacité d'intervention des syndicats. Les stratégies compétitives de flexibilité des entreprises remettent en cause les mécanismes et procédures paritaires traditionnels assurant les mouvements de personnel dans les marchés internes du travail. Ces mécanismes n'ont pas disparu pour autant, mais les nouveaux modèles de gestion entraînent le plus souvent des modifications significatives des règles du travail, qui se traduisent souvent par une intensification du travail et un accroissement des problèmes de santé et de sécurité au travail. En corollaire, ces stratégies compétitives de flexibilité suscitent des débats internes complexes dans les syndicats à propos des contre-stratégies à mettre en avant pour faire face à ces nouvelles méthodes de production. Les nouveaux projets syndicaux qui visent à assurer un plus grand rôle sur les lieux de travail sont bien sûr né-

cessaires, mais le succès de ces projets semblent moins évidents (voir Kumar et Murray, 2002b). De fait, les nouvelles formes de partenariat patronal-syndical, même lorsque l'employeur manifeste une attitude favorable, placent le syndicat face à un double dilemme. Le syndicat est-il réellement en mesure de promouvoir une meilleure sécurité d'emploi et un accroissement de la participation et de la satisfaction des employés ou se replie-t-il simplement sur une stratégie de survie par l'atteinte d'une plus grande productivité, mais au prix de multiples effets négatifs pour ses adhérents ? Et, par le biais des cas de figure micro-corporatiste, une alliance étroite entre syndicat d'établissement et employeur en faveur du succès de l'entreprise ne conduit-elle pas à l'isolement du syndicat d'établissement de la structure syndicale plus large dont il fait partie ?

Troisièmement, dans ce même contexte de décentralisation accrue et de pouvoir de négociation syndical affaibli, de réelles pressions s'exercent sur le syndicat en tant qu'institution. Des gestionnaires peuvent chercher à communiquer directement avec les travailleurs, court-circuitant les voies syndicales traditionnelles de communication. Les directions locales concurrencent ainsi, autant sur une base affective que rationnelle, l'engagement des adhérents au syndicat. Dans certains établissements, les propositions patronales de compétitivité accrue en vue d'assurer la sécurité d'emploi peuvent paraître plus mobilisatrices que les projets syndicaux, le plus souvent de nature défensive. De ce concours idéologique surgit une réelle lutte identitaire. Même si elle n'est pas nouvelle, cette lutte prend une coloration différente dans un contexte mondialisé car les travailleurs actuels ne présentent plus cette même homogénéité idéologique caractéristique de la vie de leurs parents (Hobsbawn, 1999). En raison des changements importants des circonstances sociales et matérielles, la génération du « nous » a été remplacée par la génération du « moi ». Non seulement les travailleurs sont-ils mieux instruits et généralement plus enclins à l'être, mais ils sont probablement des consommateurs d'idées plus éclairés puisqu'ils sont bombardés par des concepts et des slogans dans leur vie quotidienne. Il s'agit certainement d'un défi significatif pour l'action syndicale, lequel repose sur la capacité d'offrir des alternatives pour contrer les effets de la structure dominante du pouvoir.

Finalement, de telles pressions ne sont pas uniquement confinées au secteur privé, où la mobilité financière est omniprésente. Dans un contexte de restructuration des services étatiques, les syndicats du secteur public font désormais face à un agenda semblable avec la possibilité virtuelle de recourir à la déréglementation, à la privatisation et/ou à la sous-traitance. De plus, les pressions intenses sur les politiques sociales de l'Etat-providence réduisent l'espace pour les revendications ouvrières. Les dirigeants syndicaux rapportent que leurs positions politiques sont moins appuyées, et ce,

auprès des partis politiques sociaux-démocrates traditionnellement plus réceptifs à leurs revendications. Cette nouvelle donne incite parfois les organisations syndicales à élaborer des alliances élargies en faveur de leurs positions politiques, mais, selon cet autre indicateur de la thèse de l'affaiblissement syndical, le bilan de l'action politique syndicale peut paraître bien maigre dans un contexte de néo-libéralisme accentué.

En résumé, selon cette thèse dominante, la conjugaison de ces multiples dimensions de la mondialisation provoque un affaiblissement réel du pouvoir syndical. Malgré son intérêt, cette thèse ne résiste pas à l'analyse. En effet, si la mondialisation est effectivement associée à de nouvelles contraintes, ces dernières ne déterminent pas automatiquement l'action syndicale sur le plan de l'établissement. Le pouvoir syndical demeure indéterminé et varie selon les ressources à la disposition de chacun des acteurs, les syndicats d'établissement et les employeurs, et le contexte dans lequel elles sont mobilisées. Deux exemples devraient permettre d'illustrer notre hypothèse de travail à l'effet que la mondialisation ne provoque pas inévitablement un affaiblissement du pouvoir syndical.

En premier lieu, les analystes ont tendance à surestimer la mobilité du capital dans le contexte mondial. La réalité apparaît nettement plus complexe et nous incite à mieux analyser le degré réel de mobilité. Plusieurs facteurs présentent un poids aussi, sinon plus, important que le coût du travail : le degré d'encastrement des investissements existants, incluant ceux effectués dans les ressources humaines ; l'accès aux marchés et l'approvisionnement d'autres facteurs de production à prix avantageux tels que l'énergie. Bref, les décisions de délocalisation ou de re-localisation touchent une multitude d'enjeux et impliquent plusieurs acteurs avec des intérêts divergents. D'ailleurs, certains analystes perçoivent le pouvoir dans les multinationales comme étant extrêmement centralisé, ce qui n'est pas nécessairement le cas. Il existe différentes formes organisationnelles et les gestionnaires locaux disposent souvent d'une marge de discrétion, spécialement si les installations locales sont rentables et les marchés desservis relativement stables. Dans un tel contexte, le pouvoir du syndicat d'établissement variera en fonction à la fois de la santé financière de l'établissement et de sa propre capacité à exercer des pressions sur l'employeur.

En second lieu, si les nouvelles formes d'organisation du travail et de la production ébranlent les fondements de l'action syndicale, leur portée réelle et leur trajectoire restent largement indéterminées. Ces nouvelles méthodes de gestion, comme le travail en équipe et le juste à temps, sont particulièrement fragiles puisqu'elles ne peuvent fonctionner sans le concours et la contribution des salariés et des syndicats. Les possibilités d'introduire ces changements et leurs succès sont directement associés à la capacité de l'employeur d'obtenir la coopération des employés et le consentement du

syndicat. Autrement dit, dans les faits, il n'est pas si simple pour un employeur d'exclure le syndicat des processus de changements. Il doit composer avec le syndicat, mais la force de cette obligation dépendra de la capacité du syndicat de mobiliser ses ressources de pouvoir.

Il est alors nécessaire de mettre en avant une interprétation plus complexe des changements dans ce nouveau contexte mondialisé. De nouvelles et d'importantes pressions s'exercent sur les syndicats d'établissement, mais leurs impacts exacts demeurent ouverts à la discussion et sujets à analyser. En particulier, la compréhension des impacts de la mondialisation est intimement liée à la façon de conceptualiser les sources de pouvoir du syndicat.

La plupart des observateurs conviennent que le pouvoir est au cœur de l'action syndicale et ceci semble d'autant plus vrai dans le contexte de la mondialisation. La définition classique du pouvoir suggère que « A », le syndicat d'établissement par exemple, est en mesure d'obtenir de « B », l'employeur, qu'il fasse quelque chose qu'il ne serait pas nécessairement prêt à faire (Dahl, 1957). Cependant, il semble de plus en plus reconnu et accepté que le pouvoir est relatif et non absolu puisqu'il dépend à la fois des ressources dont dispose un acteur (Dahl, 1968 : 409) et du contexte spécifique dans lequel ces ressources sont mobilisées (Hollander, 1998 : 437). En principe du moins, plus un acteur a des ressources, plus il sera en mesure d'influencer un autre acteur. Il en résulte que les acteurs peuvent agir qualitativement et quantitativement sur leurs ressources de pouvoir. Cela dit, une ressource de pouvoir peut être ou ne pas être une source efficace de pouvoir puisque le pouvoir ne provient pas uniquement des ressources disponibles, mais aussi de leur pertinence dans un contexte donné (Crozier et Friedberg, 1977).

Cette compréhension théorique du pouvoir ne signifie pas que tous les acteurs sont égaux ou encore qu'ils interviennent en vase clos. Ils agissent dans un champ socialement structuré et déséquilibré. Bien sûr, la relation d'emploi, malgré l'incomplétude du contrat de travail, place les salariés et leurs représentants dans une position de subordination et de dépendance par rapport à l'employeur. Néanmoins, ils ne sont pas complètement démunis, d'où l'intérêt de conceptualiser les sources de pouvoir syndical sur le plan de l'établissement et d'analyser le développement de ressources pour accroître le pouvoir syndical. Nous faisons l'hypothèse que, dans ce nouveau contexte mondialisé, les syndicats devront développer davantage leurs ressources et les mobiliser plus systématiquement afin d'atteindre leurs objectifs.

### Un triangle stratégique pour l'action syndicale

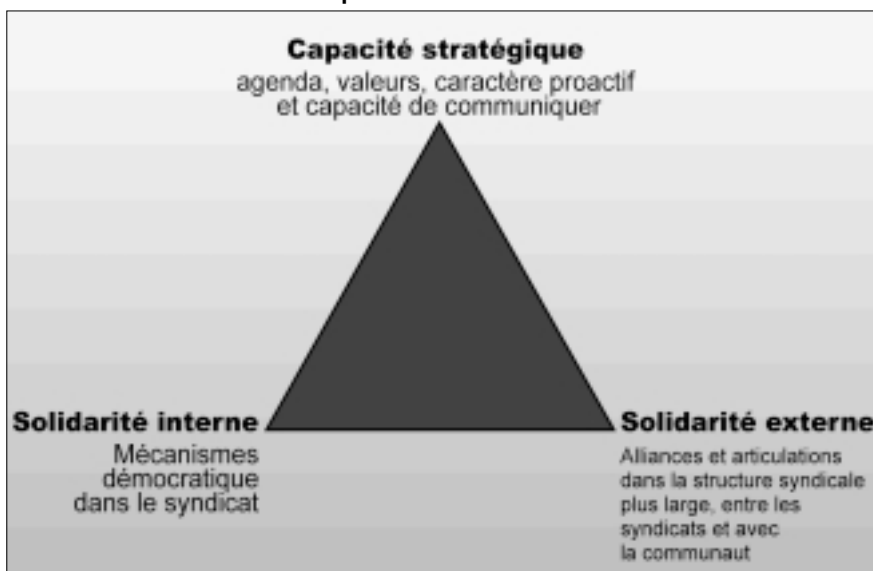
Les trois sections de cette partie de l'article traitent des trois ressources de pouvoir que nous jugeons essentielles pour l'action syndicale sur le plan de l'établissement. Tel qu'indiqué au graphique 1, ces ressources sont la capacité stratégique, la solidarité interne et la solidarité externe.

La capacité stratégique renvoie à l'habileté des syndicats d'établissement d'élaborer et de transmettre leur propre agenda. Il s'agit de l'expression des valeurs, des intérêts et des objectifs poursuivis, qui incluent non seulement leurs demandes, mais aussi leurs projets et leurs visions des relations sociales (Hyman, 1997). Cette ressource de pouvoir concerne donc particulièrement la capacité stratégique des leaders à élaborer et prioriser des projets, développer des stratégies pour les atteindre et les communiquer efficacement.

La solidarité interne désigne les mécanismes développés dans les milieux de travail pour assurer la démocratie et la cohésion entre les travailleurs. Elle englobe les différentes formes de participation des adhérents, les structures des délégués, les méthodes de communication entre les travailleurs et les dirigeants syndicaux et, plus généralement, les relations entre les travailleurs et leur syndicat.

La solidarité externe réfère à la capacité des syndicats d'établissement de travailler avec leur communauté et de construire des mécanismes de coordination tant horizontaux que verticaux au sein de leur propre syndicat,

**Graphique 1. Les ressources de pouvoir syndicales sur le plan de l'établissement**



avec d'autres organisations syndicales et avec la communauté. Cette forme de solidarité comprend également la participation des syndicats d'établissement aux activités organisées par la structure syndicale à laquelle ils appartiennent de même que leurs habiletés à accéder aux ressources et aux services spécialisés de leur structure syndicale.

Non seulement ces trois ressources de pouvoir sont cruciales pour l'action syndicale, mais elles se renforcent mutuellement. Nous examinerons à tour de rôle chacune de ces ressources.

### **Capacité stratégique : un syndicalisme de proposition**

L'action syndicale est nourrie de valeurs et de projets alternatifs. De tels projets suggèrent qu'il existe d'autres façons de considérer le monde, un espoir – sinon une conviction – que les choses puissent se présenter autrement. Une des raisons fréquemment invoquées pour justifier l'acte d'adhésion à un syndicat est, bien sûr, la croyance que cet acte fera une différence. L'agenda syndical, en faisant la promotion d'une plus grande équité dans les milieux de travail et de transformations sociales plus profondes affectant autant le citoyen que le travailleur, vise à surpasser une vision économique étroite axée exclusivement sur l'amélioration des conditions de travail.

La plupart des projets traditionnellement mis en avant par les syndicats sont de deux ordres. Sur le plan des milieux de travail, les syndicats visent à défendre les travailleurs en améliorant les salaires et les conditions de travail et en assurant une certaine forme d'équité dans les décisions concernant les mouvements dans les marchés internes du travail au sein d'un établissement ou d'une entreprise. Pour ce faire, ils utilisent les mécanismes classiques d'ancienneté et de procédures paritaires qui constituent habituellement le cœur des conventions collectives en Amérique du nord. Sur le plan de la société dans son ensemble, les syndicats visent à défendre autant le travailleur que le citoyen (Murray et Verge, 1999). Ils protègent le travailleur en militant en faveur d'un cadre juridique permettant aux syndicats de jouer un rôle plus actif dans les milieux de travail et ils défendent le citoyen en élargissant le champ de l'équité pour la société dans son ensemble et en favorisant l'adoption de politiques sociales et économiques émancipatoires sur des enjeux tels les politiques de fiscalité, l'emploi, le salaire minimum et les soins de santé.

Les diverses dimensions de la mondialisation influencent plusieurs composantes de l'agenda syndical et posent plusieurs défis pour les syndicats. Bien sûr, la nécessité d'offrir des alternatives est une caractéristique fondamentale du syndicalisme en tant que force d'opposition, qu'il y ait ou non mondialisation. Cependant, il nous semble que la mondialisation désarme une partie de l'agenda traditionnel des syndicats et accentue l'impor-

tance d'offrir des alternatives convaincantes face à cette apparente homogénéité du véhicule compétitif. Gindin et Panitch (2000 : 37) avancent une conclusion similaire sur l'importance des projets alternatifs : « *We live in an era of foreclosed hope in the possibility of a better world... Overcoming this debilitating political pessimism and keeping some sense of transformative possibilities alive is the most important issue anyone seriously interested in social change must confront* » .

Les syndicats font définitivement face à un environnement plus complexe et doivent être en mesure de s'y adapter. Les changements surviennent rapidement et nécessitent des réponses tout aussi rapides (Castells, 1998). La vélocité de la diffusion de l'information et des idées signifie que la capacité de traiter l'information et d'agir sur cette dernière est un élément clé de l'action syndicale. Les syndicats d'établissement, locaux et nationaux doivent donc développer leur capacité de promouvoir leurs propres projets. De plus, comme les formes plus anciennes de solidarité cèdent le pas à des formes d'identités plus individualisées, les adhérents du syndicat seront sans doute des consommateurs d'idées plus exigeants. Les dirigeants syndicaux devront ainsi prendre des initiatives et proposer des alternatives innovatrices, locales et convaincantes. Dans une telle perspective de proposition, il est particulièrement important d'inspirer confiance aux travailleurs dans les approches et les alternatives qui vont au-delà des normes dominantes et du discours compétitif.

L'importance de la capacité stratégique ou des projets alternatifs en tant que source de renouveau syndical devient alors de plus en plus évidente. Trois exemples illustrent l'importance de la capacité stratégique comme ressource de pouvoir : la perception publique des syndicats, l'habileté des syndicats à négocier les changements sur les lieux de travail et la possibilité de s'engager dans des actions stratégiques pour accroître leurs capacités.

En ce qui a trait à la perception publique des syndicats et du processus de syndicalisation, certaines organisations syndicales au Canada ont réaffirmé leurs missions fondamentales quant à la dignité au travail, l'inclusion par rapport à l'exclusion du marché du travail et la justice sociale comme orientation pour l'ensemble de la société. Les données sur la perception publique des syndicats suggèrent que certains des objectifs stratégiques traditionnels du syndicalisme axés sur l'équité au travail et la citoyenneté méritent d'être mis en avant. La population valorise davantage ces objectifs généraux que des objectifs plus étroits axés sur la défense d'intérêts spécifiques. Dans un sondage récent auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble de la population canadienne, plus de sept répondants sur dix indiquent qu'ils choisiraient un syndicat actif dans la défense d'enjeux communautaires plutôt qu'un syndicat qui se préoccupe essentiellement de négocier de bonnes conditions pour ses membres (Lévesque, Murray et Ku-

mar, 2003). De la même manière et dans des proportions similaires, les répondants souhaitent que les syndicats s'impliquent davantage dans les campagnes contre le racisme, dans la promotion de l'égalité pour les femmes et les minorités visibles et dans les campagnes pour augmenter le salaire minimum. Cette tendance à prioriser des revendications à portée sociale plus large est encore plus marquée chez les jeunes répondants. Il y a alors un champ social disponible où la capacité stratégique des syndicats de projeter plus efficacement les valeurs centrales et les objectifs de leurs actions devient une ressource mobilisable.

Dans un contexte de diminution de l'effectif syndical et, encore plus, dans le régime nord-américain où la syndicalisation est gagnée unité par unité dans les campagnes pour mobiliser une majorité d'adhérents afin d'obtenir la reconnaissance du caractère représentatif du syndicat, la question de la revitalisation syndicale passe par l'étude des succès rencontrés dans ces campagnes de syndicalisation. La littérature récente portant sur les campagnes de recrutement syndical arrive à une conclusion similaire quant à l'importance du projet : le succès rencontré dans les campagnes de syndicalisation est directement lié à l'implication des membres dans l'élaboration des revendications (Bronfenbrenner et Juravich, 1998 ; Bronfenbrenner, 2001). Les campagnes d'organisation des employés d'entretien ménager à Los Angeles et celles des employés de l'hôtellerie à Las Vegas en témoignent : l'agenda du syndicat doit refléter les préoccupations actuelles des travailleurs pour que ses campagnes soient efficaces (Fantasia et Voos, 2003).

Comme nous l'avons vu précédemment, le positionnement du syndicat à l'égard des changements en milieu de travail pose un enjeu majeur pour le syndicat en tant qu'institution. Nos propres recherches suggèrent que la simple approbation ou la simple opposition aux projets de la direction entraînent une diminution de l'appui des adhérents à leur syndicat. Une position proactive ou de proposition tend, au contraire, à renforcer l'identification des adhérents à leur syndicat (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998). En ce sens, il ne s'agit pas d'épouser ni de s'opposer aux nouvelles formes d'organisation du travail, mais plutôt de mettre en avant un syndicalisme de proposition : de formuler des positions syndicales autonomes qui reflètent les besoins des travailleurs dans leur milieu de travail et expriment leurs aspirations quant à la qualité de leurs emplois. L'absence d'un tel agenda autonome peut favoriser le développement d'un modèle de relations qui s'apparentent au micro-corporatisme. Des études menées au Mexique fournissent des exemples éloquentes de ce phénomène. L'incapacité des syndicats d'établissement de proposer leur propre agenda les mène à subordonner leurs actions aux intérêts de l'établissement (Bayon, 1997). Nos propres travaux menés dans l'industrie automobile canadienne et mexicaine sup-

portent également cette thèse (Lévesque et Murray, 2003). Une position proactive, fondée sur un agenda autonome, est un ingrédient essentiel pour négocier, en échange de l'introduction de nouveaux systèmes de production, des garanties ou des protections efficaces sur des objets tels la formation, l'externalisation de la production et les licenciements (Lapointe et al., 2000). Des positions syndicales autonomes sont donc essentielles dans la recherche d'alternatives viables aux projets de changements de la direction. La capacité d'articuler sa propre position, laquelle devient une véritable boussole morale et stratégique, constitue une ressource de pouvoir lors des négociations locales.

La capacité stratégique des syndicats d'établissement joue aussi un rôle central dans la construction et le développement de ses propres ressources de pouvoir. Les pressions associées à la mondialisation – et les relations de pouvoir sous-jacentes à ces pressions – ont forcé plusieurs syndicats à se replier dans un mode réactif. Un tel mode d'action confine cependant la pratique du syndicalisme à l'intérieur d'un corridor étroit, celui menant à la conservation du *statu quo*, souvent axé sur le maintien des salaires et de la protection des mécanismes gouvernant les mouvements au sein des marchés du travail internes. Les stratégies défensives sont nécessaires, mais constituent souvent une réponse insuffisante à un environnement en changements, comme le soulignent Kumar et Murray (2002b). Les stratégies proactives deviennent dès lors un élément crucial pour le renouvellement du mouvement ouvrier. Le défi est donc d'établir un équilibre approprié entre les stratégies défensives et les stratégies proactives. L'enjeu consiste à introduire dans les projet syndicaux des revendications qui renforcent la capacité d'action des syndicats sur le plan de l'établissement qu'ils s'agissent de congés pour activités syndicales, de développement de structures de délégués, de demandes de négociation qui reflètent les préoccupations des nouveaux groupes formant la main-d'œuvre. En ce sens, la capacité stratégique devient une ressource essentielle dans la recherche de nouvelles ressources de pouvoir syndical.

### **La solidarité interne : démocratie**

La solidarité interne est évidemment au cœur de l'action syndicale. Ainsi va le refrain : « solidarité pour toujours, le syndicat nous rend forts ». Pour réaliser ses projets, un syndicat doit pouvoir compter sur l'identité collective et la cohésion de ses adhérents. Quelles sont les implications de la mondialisation sur ce constat de base ? Dans un contexte de décentralisation croissante et de flexibilité compétitive, la solidarité interne devient un enjeu encore plus important. La participation des employés sur les lieux de travail, la fragmentation des identités sociales et l'accroissement de l'individualisme sur le marché du travail et dans la communauté constituent au-

tant d'aspects susceptibles de miner la cohésion sociale et l'appartenance des salariés à leur syndicat. La solidarité interne et l'identité syndicale doivent donc être reconstruites et la démocratie demeure le principal levier pour réaliser un tel objectif.

Notre principal argument n'est pas que la mondialisation altère cette ressource de pouvoir de base, mais plutôt qu'elle augmente de façon considérable son importance en tant que ressource de pouvoir. La solidarité interne réfère bien sûr à la participation des membres à la vie de leur syndicat, mais elle implique également un certain nombre d'éléments structurels internes comme la présence de délégués syndicaux dans le milieu de travail, l'existence de moyens de communication entre les membres, les délégués et les dirigeants, les libérations en temps et en ressources aux fins des activités syndicales et l'existence de programmes d'éducation portant sur différentes dimensions de la vie syndicale. Autrement dit, et à l'instar de Dufour et Hege (2002), nous ne faisons pas appel ici à des principes démocratiques abstraits mais plutôt à la construction de la légitimité de la représentation collective au quotidien. De plus, nous pouvons identifier des mécanismes ou des outils élémentaires pour renforcer ce vécu démocratique local. La construction de la démocratie interne devient alors une ressource qui joue un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs syndicaux car elle influence de façon directe sa capacité d'action. Nous illustrons cet argumentaire, par des exemples dans quatre domaines de l'activité syndicale : les campagnes de syndicalisation, l'identité syndicale des adhérents, la participation syndicale dans le processus de changements dans les milieux de travail et l'efficacité globale des politiques syndicales.

Une bonne partie de la documentation actuelle sur le recrutement syndical aux Etats-Unis vise à identifier les facteurs de réussite des campagnes de syndicalisation. La conclusion peut paraître banale mais elle se démarque de beaucoup de pratiques courantes en matière de recrutement syndical : la participation active des adhérents à la création d'un syndicat d'établissement est d'une importance capitale (Bronfenbrenner et Juravich, 1998 ; Nissen et Rosen, 1999). Autrement dit, il faut activer une structure embryonnaire de délégués pour assurer le succès d'une campagne de syndicalisation, surtout devant la résistance patronale qui caractérise la plupart de ces campagnes états-uniennes. Un exemple similaire provient du mouvement syndical australien. Ce dernier a connu un déclin dramatique de la couverture syndicale au cours de la dernière décennie : passant d'environ 45 % à moins de 25 %. On pourrait expliquer cette chute par l'avènement des politiques néo-libérales en matière de représentation collective, mais l'explication d'un phénomène si complexe, et souvent variable d'un milieu de travail à l'autre, mérite une analyse plus nuancée. En fait, les analyses les plus sophistiquées identifient l'absence de délégués syndicaux sur le

plan de l'établissement comme une des principaux facteurs contribuant au déclin de l'effectif syndical (voir Alexander, Green et Wilson, 1999 ; Peetz, 1998). Un récent rapport stratégique du Australian Council of Trade Unions (ACTU 1999) arrive au même constat : il identifie les programmes d'éducation des délégués comme le facteur clé pour le développement des structures de représentation et la revitalisation du mouvement syndical australien. Autrement dit, au regard de ces expériences de syndicalisation et de désyndicalisation, les mécanismes qui sous-tendent la vie démocratique sur le plan de l'établissement sont eux-mêmes des ressources pour reconstruire le pouvoir syndical.

La démocratie interne constitue également un élément essentiel pour l'identification des adhérents à leur syndicat et à ses objectifs. Dans une étude menée auprès des membres de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) au Québec quant aux sources d'aliénation syndicale, nous avons observé que l'absence de démocratie dans le processus de prise de décisions du syndicat constituait la principale source d'aliénation parmi les adhérents qui s'identifiaient moins aux objectifs du syndicat (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998). La démocratie syndicale est donc apparue comme élément structurant à la fois la perception des adhérents du caractère essentiel du syndicalisme et leur appui à un ensemble de valeurs et de pratiques syndicales telles que la nécessité de la grève, l'obligation d'observer les piquets de grève, et la promotion de conditions de travail et de vie juste pour l'ensemble des salariés dans la société. La démocratie joue ici un double rôle : non seulement renforce-t-elle la légitimité des positions syndicales, mais elle favorise la redéfinition de ces prises de position par une implication active des adhérents de la base. En d'autres termes, la capacité à élaborer et à modifier l'agenda, la première ressource de pouvoir abordée précédemment, est tributaire du dialogue démocratique qui découle d'une démocratie interne robuste. Il en va de même pour l'émergence de nouvelles identités professionnelles.

Les pratiques démocratiques du syndicat d'établissement agissent aussi sur l'implication du syndicat dans le processus de changements sur les lieux de travail. Dans une étude menée auprès de 50 syndicats d'établissement dans le secteur des équipements de transport terrestre au Québec, nous avons analysé les facteurs qui contribuent à l'augmentation du pouvoir syndical (voir Lapointe *et alii*, 2000). La solidarité interne s'est avérée une variable déterminante de la capacité du syndicat de jouer un rôle significatif dans le processus de changements. Au cours de cette même étude, nous avons également analysé un certain nombre d'établissements de manière plus approfondie. Dans l'un des cas les plus intéressants, celui d'un fabricant de pièces automobiles fonctionnant en mode juste-à-temps, il est clairement ressorti que la mise en place d'une structure de délégués plus ro-

buste et consultative a renforcé la capacité d'action et de négociation du syndicat (Lapointe *et alii*, 2002).

Une dernière illustration de l'importance de la démocratie interne a trait à l'efficacité relative des politiques syndicales. Soyons francs, le modèle typique des politiques d'appareils syndicaux ne suscite pas de discussions approfondies entre les représentants et leurs mandants. Il en résulte que ces politiques n'ont pas une très grande portée structurante sur le plan des syndicats d'établissement. Lorsque nous analysons les cas exceptionnels, trois facteurs sont associés à des politiques efficaces : la présence de mécanismes de consultation, une culture favorisant des discussions entre la base et l'appareil et un travail d'éducation pour s'assurer que les politiques soient bien comprises et reflètent les conditions vécues sur le terrain. De nouveau, cela démontre les liens inévitables entre le développement des politiques et le travail d'éducation. Le syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) est l'une des fédérations syndicales les plus innovatrices à cet égard. Ses politiques critiques d'engagement en matière de réorganisation du travail commandent sans doute un respect plus affirmé puisqu'elles reposent sur une interaction constante entre les forums éducatifs, les activités de recherche et les politiques du syndicat. Cela dit, une étude récente de Wells (2001) met en évidence que cette équation est valide uniquement lorsqu'il y a une certaine profondeur dans les pratiques démocratiques sur le plan local.

Qu'il s'agisse de recrutement ou d'organisation syndicale, d'identités syndicales collectives, de la capacité du syndicat à influencer le cours de la réorganisation du travail ou de l'efficacité relative des politiques syndicales, l'engagement des membres et la démocratie revêtent une grande importance. Pour aller à l'essentiel, la légitimité même du syndicat en tant qu'intermédiaire dans le rapport d'emploi dépend de sa démocratie interne. Règle générale, l'employeur fait preuve d'une appréciation assez fine de ce rapport de force et a tendance à porter des jugements nuancés sur la vitalité de la vie démocratique interne du syndicat. Le syndicat d'établissement qui jouit d'une grande légitimité auprès de ses adhérents, en raison de la vitalité de sa solidarité interne, exerce une plus grande influence sur l'employeur. Bien qu'une telle observation semble évidente, nous croyons que la démocratie n'a jamais été une ressource de pouvoir aussi importante. Pour faire face à la mondialisation économique, les syndicats sont appelés à être démocratiques puisque seule la démocratie permet l'émergence de nouvelles identités collectives, de nouvelles politiques syndicales et, ultimement, la cohésion du syndicat en tant qu'institution sur laquelle son pouvoir repose. Mais, si importante soit-elle, la démocratie n'est pas suffisante : il faut que le syndicat d'établissement s'insère dans un réseau dense d'expertises et de solidarités élargies.

### **Solidarité externe : alliances et articulation**

Le rôle des syndicats a toujours consisté à réconcilier une multiplicité d'intérêts afin d'éviter les divisions et de construire une plus grande solidarité (Hyman, 1997). Cette solidarité se construit par le dialogue et une organisation démocratique interne, mais aussi par la coordination latérale et verticale entre les syndicats et avec la communauté. Dans un contexte de mondialisation, l'échange d'informations, d'expertises, d'expériences, de pratiques et de politiques entre les syndicats et, plus largement, au sein du mouvement syndical représente un enjeu crucial pour le renouveau syndical. Le développement de nouvelles formes d'interdépendances dans l'économie internationalisée du 21<sup>e</sup> siècle, comme la récente implication des syndicats canadiens et américains dans les campagnes internationales, n'est pas sans rappeler l'émergence souvent hésitante des premières structures syndicales nationales et des stratégies politiques dans la création des marchés du travail nationaux du 19<sup>e</sup> et du 20<sup>e</sup> siècles.

Les changements structurels dans les marchés du travail et des produits créent de nouvelles sources de division entre les travailleurs : différences entre les travailleurs et les sans emploi, entre les travailleurs des établissements en compétition et parfois entre ceux qui œuvrent dans la même entreprise, entre les travailleurs bénéficiant d'un emploi traditionnel et ceux occupant un emploi atypique, et entre les travailleurs possédant différents niveaux d'ancienneté. Ces nouvelles sources de division présentent un réel défi pour le syndicalisme parce qu'elles renforcent à la fois les différences entre les travailleurs et la fragmentation au sein et entre les syndicats.

La capacité de gérer la relocalisation des investissements et la surenchère qui s'ensuit entre les établissements offrent des exemples particulièrement intéressants. Dans un tel contexte, les travailleurs et les syndicats sont contraints de s'engager dans des alliances compétitives avec les membres de la direction. Ces pressions ne sont pas hypothétiques. Elles sont réelles au même titre que les alliances de productivité ou de partenariat sont présentées comme une condition inéluctable pour la sauvegarde des emplois. Ces alliances de productivité peuvent mener à des formes de micro-corporatisme. Les travailleurs en viennent dès lors à définir leurs intérêts en continuité avec ceux de la direction et le syndicat subordonne ses actions aux intérêts de la direction de l'établissement. Dans une perspective de libre marché, le « nous » devient l'établissement, incluant les travailleurs et la direction, tandis que « l'autre », désigne les autres établissements, incluant les travailleurs et leur syndicat. De tels syndicats sont plus souvent qu'autrement isolés. Les liens horizontaux avec d'autres syndicats d'établissement dans le même secteur ou avec la communauté sont pratiquement inexistantes et les liens verticaux avec des structures régionales, de branche, nationales et internationales apparaissent le plus souvent peu élaborés.

De nombreux syndicats d'établissement sont captifs de cette spirale d'isolement. Nos études menées au Canada et en Mexique illustrent les effets de cet isolement, mais aussi la fragilité d'un modèle de relations du travail axé sur le micro-corporatisme (Lévesque et Murray, 2003). L'isolement les force à épouser la logique compétitive de la direction et dans bien des cas à se distancier de leur base. De fait, la légitimité de ces représentants syndicaux repose beaucoup plus sur leur capacité de maintenir de bonnes relations avec la direction qu'à assurer la défense des intérêts de leurs membres. Dans un tel contexte, les membres arrivent parfois à contester la légitimité de leurs dirigeants et à provoquer un changement à la direction du syndicat. Cela dit, plusieurs des syndicats observés ont réussi à construire de forts liens de solidarité externe. Les liens horizontaux sont alors déterminants car les syndicats ayant développé des échanges avec d'autres syndicats d'établissements au plan régional et international ou avec la communauté sont davantage en mesure d'intervenir sur les changements en cours dans leur milieu de travail.

L'industrie de la forêt et du papier au Québec fournit un autre exemple de l'importance du rôle de la coordination et de la solidarité externe comme force compensatrice à l'isolement des syndicats d'établissement. Cette industrie est typique, d'autant plus que les accords multipatronaux et la négociation type ont été abandonnés, donnant ainsi lieu, au cours des deux dernières décennies, à la décentralisation de la négociation des salaires et à de grandes variations dans les règles de travail et les nouveaux systèmes de production (Bourque et Rioux, 2001). Face à ces tendances, la Fédération du papier et de la forêt de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) a cherché à maintenir ses structures de coordination et à développer de nouvelles méthodes d'intervention et d'éducation afin que les syndicats d'établissement disposent d'un réseau d'expertise pour évaluer les projets dans lesquels ils étaient invités à s'impliquer. De façon similaire, notre propre étude des syndicats d'établissement de la CSN au Québec renforce l'idée que les syndicats intégrés dans un large réseau, horizontalement ou verticalement, sont plus en mesure de développer et de promouvoir leur propre agenda qui, en retour, leur permettra d'influencer le processus de changement dans leur milieu de travail (Murray *et alii*, 1999). Au contraire, les syndicats qui sont isolés sont moins susceptibles de développer leur propre agenda et d'influencer le processus de changement. Il faut aussi considérer la perspective que la diffusion des nouvelles technologies de l'information au sein des syndicats nationaux peut faciliter les liens entre les syndicats d'établissement et susciter l'innovation en termes de coordination et de politiques.

Les exemples de succès en matière de sauvegarde des emplois dans des établissements menacés par la fermeture ou la délocalisation de la produc-

tion au Québec sont typiquement caractérisés par de fortes alliances avec la communauté. Ce fut notamment le cas pour le syndicat d'établissement CSN chez Papier Alliance à Donnacona. Une autre fédération syndicale majeure au Québec, la FTQ (1999), a récemment catalogué une douzaine de cas où les coalitions avec la communauté furent la base d'une campagne efficace pour sauvegarder les emplois. Juravich et Hilgert (1999 : 38) soulignent également l'importance des coalitions avec la communauté pour un engagement à long terme dans l'activité d'organisation : « the importance of putting down roots and establishing the union in a community, knowing that even if an individual campaign is not itself successful, it builds for future campaigns » . Reynolds (1999), invoque des arguments similaires à propos du potentiel transformateur de la construction d'alliances travailleurs-communauté pour les « campagnes de salaire-subsistance » bien que, tout comme le souligne Nissen (2000), les difficultés pour les syndicats de s'engager dans de telles coalitions ne doivent pas être sous-estimées. Gindin et Panitch (2000 : 46) soulignent également le potentiel de transformation des coalitions communautaires. Ces coalitions ne font pas qu'appuyer les syndicats, mais permettent d'élargir le spectre des revendications en abordant des enjeux plus englobant comme la protection de l'environnement, le développement communautaire et la conciliation famille-travail.

Le lien avec la communauté ressort comme un aspect clé dans le succès des récentes campagnes de syndicalisation des nouvelles catégories de travailleurs, comme les travailleurs immigrants, les jeunes, les gais et les lesbiennes. Une importante source de renouveau syndical provient non seulement de l'implication active de ces groupes sociaux dans l'action syndicale, mais également des liens construits entre leurs organisations autonomes et les syndicats d'établissement. Les militants syndicaux locaux peuvent certainement apprendre beaucoup des stratégies et des pratiques de ces groupes et cet apprentissage peut mener à des transformations syndicales internes profondes. Une étude récente menée par Voos et Sherman (2000) en Californie montre bien que la présence de dirigeant syndical possédant une expérience de militant à l'extérieur du mouvement syndical constitue un facteur essentiel dans le renouvellement et la transformation des pratiques syndicales traditionnelles.

Dans un contexte mondialisé, il est aussi impératif que la solidarité externe et la coordination transcendent les frontières nationales. Russo (1999), par exemple, soutient que le développement de nouveaux mécanismes structurels, tels que les conseils syndicaux d'entreprises transnationales (ou les conseils mondiaux) est nécessaire pour assurer une solidarité transfrontalière. Les débats successifs sur les accords de libre-échange au Canada ont joué un rôle important dans le processus d'ouverture du mouvement syndical canadien à des coalitions plus larges avec la communauté et

les groupes sociaux, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des frontières nationales (voir Robinson, 1994). De plus en plus, les syndicats canadiens partagent des plates-formes avec d'autres groupes sur des questions telles l'environnement, l'égalité des droits et la solidarité internationale. L'alliance entre la Frente Auténtico del Trabajo (FAT), le United Electrical Workers (UE) et d'autres syndicats canadiens et américains sont aussi des exemples intéressants à signaler. Ce lien syndical transnational dépasse largement les modèles classiques d'assistance qui impliquaient seulement une aide monétaire et matérielle à sens unique des syndicats riches et puissants vers les syndicats moins fortunés. Il a été construit autour de ce que Waterman (1998) appelle le modèle de solidarité multidirectionnel d'appui politique et d'échange d'informations et d'idées. Le cœur de cette alliance est l'organisation, mais elle comprend également un travail d'éducation, incluant des échanges entre des travailleurs de différents pays (Alexander, 1998). Une telle observation s'applique de plus en plus aux fonds internationaux de solidarité créés par les Métallurgistes unis d'Amérique (MUA), les Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) au Canada. Bien que leur remarquable existence (qui dépend des déductions de salaires des travailleurs qui ont été négociées dans leurs conventions collectives pour des fins de solidarité internationale) a initialement été fondée sur un modèle d'assistance classique, la réalité est de plus en plus celle d'un échange et de solidarité internationale. Pour aller à l'essentiel, l'utilité des multiples structures internationales de solidarité en émergence sera jugée en fonction de leur effet structurant sur les ressources de pouvoir des syndicats d'établissement.

Les exemples ci-dessus peuvent sembler idiosyncrasiques, mais il est de plus en plus évident que les syndicats doivent se brancher sur des réseaux et des structures, à la fois verticalement et horizontalement, de façon à accomplir leurs objectifs (voir par exemple Lévesque Murray, 2003 ; Murray et al., 1999 ; Frost, 2001). Une observation similaire s'applique pour les coalitions sociales et communautaires. Etant donné le renforcement du pouvoir des employeurs dans la nouvelle économie mondiale et la réalité de la coordination transnationale, ces différentes dimensions de la solidarité externe sont susceptibles d'assumer une importance grandissante et devraient être conceptualisées et développées par les syndicats d'établissement en tant que ressource de pouvoir. Le défi pour l'action syndicale est donc de construire des formes durables de solidarité externe qui permettent d'augmenter la capacité d'action du syndicat.

### **Renforcer le pouvoir syndical**

Dans beaucoup d'industries, la mondialisation sert de justification pour modifier les règles du jeu. La montée des entreprises mondiales, la mobilité considérable du capital, la diffusion plus rapide de l'information et le néolibéralisme représentent autant de facteurs qui ont exacerbé ce déséquilibre de pouvoir. Les termes de cet échange de pouvoir dans les milieux de travail ont également été altérés, les employeurs cherchant à mobiliser les connaissances et l'engagement tacite des employés pour atteindre le maximum de gains de productivité maintenant requis dans l'économie mondiale.

Les syndicats ont, bien sûr, toujours été amenés à mobiliser leurs ressources de pouvoir. Notre argument central est que les termes des relations entre les travailleurs et les employeurs sont en redéfinition et l'avenue principale pour le renouveau syndical passe par le renforcement de leurs ressources de pouvoir. Cela ne constitue pas un message fataliste, mais un message positif axé sur le renforcement des capacités d'action syndicales. L'action syndicale locale peut encore de nos jours être porteuse de changements, mais pour ce faire les syndicats d'établissement doivent développer leurs ressources de pouvoir. Le nouveau contexte mondial semble nécessiter un développement plus systématique de ces ressources. Auparavant, un syndicat pouvait typiquement parvenir à ses fins avec un ensemble plus limité de ressources de pouvoir. Dans le contexte globalisé, pour être un syndicat à la hauteur de ce nouvel environnement, il doit mobiliser une gamme plus vaste de ressources et de manière plus systématique. Dans une étude menée auprès de plus de deux cents syndicats d'établissement dans le secteur manufacturier au Québec, nous avons observé une différence distinctive dans la capacité des syndicats d'établissement de réguler les changements sur les lieux de travail selon le degré d'exposition de l'établissement à l'économie internationale. Pour les syndicats dans les milieux de travail faiblement exposés à l'économie internationale, il était souvent suffisant de compter sur un grand nombre de membres pour exercer une meilleure influence sur les processus de changements. Bref, le poids du nombre semblait suffisant pour assurer au syndicat une voix lors de la discussion du changement. Dans les établissements fortement exposés à l'économie internationale, les exigences semblent plus fortes. Les syndicats d'établissement doivent en effet mobiliser à la fois des ressources internes et externes afin de jouer un rôle dans le processus de changements (Lévesque et Murray, 1998).

Une plus grande démocratie interne, une articulation plus forte avec les autres niveaux du syndicat et avec les activités de la communauté de même que la poursuite d'un agenda autonome – solidarité interne, solidarité externe et capacité stratégique – sont les bases nécessaires pour accroître la capacité d'action des syndicats dans le contexte de la mondialisation. Plus

fondamentalement, il semble de plus en plus évident que ces trois leviers de pouvoir se renforcent mutuellement.

La capacité stratégique et la solidarité interne sont intimement liées l'une à l'autre. Le projet découle du dialogue entre les membres concernant les objectifs à poursuivre et la nature démocratique de ces discussions augmente de façon considérable la légitimité des positions syndicales. La démocratie devient un prérequis essentiel à la poursuite de projets autonomes. En l'absence de démocratie, de tels projets ne bénéficieront pas de l'appui des membres, ni de crédibilité externe. Il est également évident que le projet ne peut se réaliser s'il n'est pas soumis à une discussion à la base ou s'il n'est pas appuyé par un programme d'éducation. En somme, ce qui est crucial ce n'est pas tant le contenu du projet du syndicat que son imbrication dans les aspirations des adhérents. Cela ne signifie pas que l'agenda est le plus simple dénominateur commun des vues des membres puisque le projet peut les inspirer quant aux possibilités d'action et, du même coup, soit transformer leurs aspirations, soit lui-même être transformé à travers le dialogue démocratique auprès des adhérents. Ce lien entre stratégie et démocratie devrait être considéré comme le cœur du renouveau stratégique du leadership sur le plan local et la clé du succès des campagnes d'organisation.

De façon similaire, l'adoption d'un nouveau projet ou de nouvelles alternatives pour les travailleurs est liée à la capacité du syndicat de développer des réseaux verticaux et horizontaux plus larges. En particulier, les syndicats d'établissement doivent être en mesure de traiter, de communiquer et d'échanger de l'information avec d'autres organisations syndicales locales. Il est par exemple difficile d'imaginer, sans la présence de formes de coordination extensives, des syndicats en mesure de poursuivre un agenda de négociation commun. De la même manière, seul le transfert d'expérience autour des nouvelles formes d'organisation du travail permet l'émergence d'un syndicat de proposition. Lorsqu'un syndicat ne participe pas aux structures de solidarité syndicale ou ne s'insère pas dans un réseau d'échange avec d'autres syndicats, les risques de cooptation locale sont nettement plus élevés. Du même coup, tel que mis en évidence dans l'analyse de Borgers sur les alliances transfrontalières dans l'industrie des télécommunications, le développement de structures de coordination est lié à la façon d'établir avec les adhérents un projet qui crée de l'espoir et un sentiment de puissance. (1999 : 107).

En corollaire, les alliances externes dépendent beaucoup de la démocratie, de la communication et de la participation interne. Les adhérents sont issus de la communauté locale et disposent déjà de multiples points de contact avec cette même communauté. Il s'agit d'exploiter ces liens par la voie de la participation des membres pour activer les alliances communau-

taires. De plus, la capacité du syndicat d'établissement de jouer un rôle dans les structures plus larges de ses affiliations syndicales varie selon l'appui de ses adhérents. Les dirigeants syndicaux locaux ont ici une grande responsabilité pratique afin que les membres perçoivent et participent aux bénéfices découlant de l'insertion dans des formes de coordination verticales et horizontales plus larges. Si les dirigeants syndicaux n'assument pas cette responsabilité, les membres pourraient être sceptiques quant à l'utilité marginale des activités de solidarité externe. Elles seraient alors perçues comme un don à la communauté plutôt qu'une dimension vitale du pouvoir du syndicat d'établissement.

Notre principal argument suggère que le renforcement du pouvoir syndical sur le plan de l'établissement dans le contexte mondial passe par l'amélioration simultanée de ces trois ressources de pouvoir. Il ne s'agit pas d'une formule magique. Des ressources syndicales locales améliorées ne peuvent pas toujours contrer les ressources à la disposition des employeurs. Néanmoins, ces trois types de ressources peuvent améliorer la capacité d'action des syndicats d'établissement et il est essentiel, dans le contexte de la mondialisation, de les développer de façon à changer l'équilibre relatif de pouvoir entre les syndicats d'établissement et les employeurs. Bien sûr, le développement de ces ressources pose un défi de taille pour les dirigeants syndicaux sur le plan des établissements. Ces derniers doivent justement faire face à la volatilité de leur propre démocratie interne. Malgré tout, nous croyons que les dirigeants syndicaux, les activistes, les éducateurs et les chercheurs peuvent identifier les moyens d'activer chacune de ces ressources de pouvoir et les synergies entre elles. Non seulement ces ressources de pouvoir syndicales sont susceptibles d'être les clés pour assurer la voix des travailleurs dans l'économie internationale, mais elles peuvent contribuer à la transformation et à la revitalisation des syndicats d'établissement.

Selon certains observateurs, la construction du pouvoir des syndicats sur le plan de l'établissement n'est pas suffisante dans ce nouveau contexte global. Ils suggèrent de mettre davantage l'accent sur le développement de nouvelles formes de régulation et d'institutions nationales et transnationales des entreprises. Sans rejeter complètement cette proposition, il convient d'en atténuer la portée en apportant deux précisions. En premier lieu, il est peu probable que des formes transnationales (ou même nationales) de régulation des entreprises puissent être effectives sans le développement et la mobilisation des ressources de pouvoir des syndicats d'établissement. Autrement dit, les régulations transnationale et nationale sont peu susceptibles d'arriver *ex machina*, sans une mobilisation considérable au préalable - mobilisation qui fait justement appel aux types de ressources que nous évoquons dans cet article. Ce constat est évident en Amérique du nord, où le développement prévisible du modèle de régulation transnationale répond

avant tout à une logique géopolitique régionale. Mais nous croyons que cette même perspective est probablement aussi pertinente dans une Europe élargie. En second lieu, lorsque de meilleures formes de régulation seront en place, elles ne seront effectives que dans la mesure où les acteurs syndicaux seront capables de mobiliser leurs ressources de pouvoir. En d'autres termes, l'application des règles et des lois, que ce soit dans les milieux de travail, de l'industrie ou de l'économie dans son ensemble, dépend invariablement de la capacité des acteurs, comme les syndicats, de mobiliser leurs ressources et de rendre ces règles et ces lois efficaces. C'est l'une des raisons qui nous incite à accorder une aussi grande attention aux ressources de pouvoir.

### **Conclusion**

Le cadre conceptuel présenté dans cet article vise à identifier des avenues de renouvellement du pouvoir syndical en contexte nord-américain. Il apparaît nécessaire de mieux comprendre les facteurs qui renforcent chacune des ressources de pouvoir syndicales et d'identifier d'autres ressources susceptibles de renforcer la capacité d'action des syndicats. Il faut analyser les expériences locales et la manière dont les ressources se conjuguent les unes aux autres afin d'évaluer leur efficacité relative dans des contextes particuliers. Il faut aussi développer des programmes d'éducation syndicaux sur les dynamiques de pouvoir des syndicats d'établissements et leurs communautés locales dans l'économie mondiale. Enfin, il faut que les instances syndicales favorisent le développement de ces ressources afin de contribuer au renforcement syndical sur le plan de l'établissement.

Au-delà de ce programme de renouvellement, se pose la question de la pertinence de notre approche pour les syndicats dans d'autres contextes nationaux. Une école de pensée suggère que le renforcement syndical passe par le haut, par le renforcement sociétal – dans les grandes traditions de vagues de militantisme sporadiques mais porteuses de transformations sociales. Notre approche n'écarte pas cette possibilité. Au contraire, elle suggère que l'investissement dans le renforcement de pouvoir local – par l'élaboration de projets, par le renforcement des mécanismes démocratiques sur le plan de l'établissement et par le développement de réseaux complexes d'expertises et de solidarités élargies – est sans doute à la fois un facteur de transformation locale et un préalable incontournable à des transformations plus importantes et dont on ignore encore l'orientation précise.

### Références bibliographiques

- ACTU. (1999), <mailto:Unions@work> Melbourne : Australian Council of Trade Unions.
- Alexander Michael, Roy Green, A. Wilson (1998), « Delegate Structures and Strategic Unionism : Analysis of Factors in Union Resilience », *Journal of Industrial Relations*, vol. 40 n 4, 663-689.
- Alexander Robin (1998), « The UE-FAT Strategic Organizing Alliance », dans (sous la direction de Huberto Juárez Núñez et Steve Babson) *Enfrentando el cambio : Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Mexico.
- Bayon Maria Christina (1997), *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario : una perspectiva desde los liderazgos*, (sous la direction de Juan Pablos ) Mexico.
- Borgers Frank (1999), « Global Unionism—Beyond the Rhetoric : The CWA North Atlantic Alliance », *Labor Studies Journal*, vol. 24, n 1, 107-122.
- Bourque Reynald, Claude Rioux (2001), « Restructuration industrielle et action syndicale : le cas de l'industrie du papier au Québec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n 2, 336-364.
- Bronfenbrenner Kate (2001), « Changing to Organize », *The Nation*, 3 septembre, [www.thenation.com](http://www.thenation.com)
- Bronfenbrenner Kate, Tom Juravich (1998), « It Takes More Than House Calls : Organizing to Win with a Comprehensive Union-Building Strategy », dans (sous la direction de Kate Bronfenbrenner, Sheldon Friedman, Richard Hurd, Rudy Oswald et Ronald Seeber), *Organizing to Win : New Research on Union Strategies.*, Ithaca : ILR Press, 19-36.
- Castells Manuel (1998), *La société en réseau* (Tome 1) de *L'ère de l'information*, Fayard, Paris.
- Crozier Michel, Erhard Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- Dahl Robert (1957), « The Concept of Power », *Behavioral Science*, vol. 2, 201-215.
- Dahl Robert (1968), « Power », dans (sous la direction de David L. Sills) *International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol. 12, The Macmillan Company and the Free Press, U.S.A., 405-415.
- Dufour Christian, Adelheid Hege (2002), *L'Europe syndicale au quotidien : La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, P.I.E.-Peter Lang, Bruxelles.
- Fantasia Rick, Kim Voss (2003), *Des syndicats domestiques, Répression patronale et résistance syndicale aux Etats-Unis*, Editions raisons d'agir, Paris.
- Frost Ann (2001), « Creating and Sustaining Local Union Capabilities : The Role of the National Union », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n 2, 307-335.

- Fédération des Travailleurs du Québec (1999), *Pour rétablir un rapport de forces : les alliances locales*, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, Montréal.
- Gindin Sam et Leo Panitch (2000), « Rekindling Socialist Imagination : Utopian Vision and Working-Class Capacities », *Monthly Review*, Mars 2000, 36- 51.
- Hobsbawm Eric (1999), *L'âge des extrêmes, 1914-1991*, Bruxelles, Editions Complexe/Le monde diplomatique.
- Hollander Edwin P. (1998), « Power », dans (sous la direction de Nigel Nicholson) *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Basil Blackwell, Oxford, 437-440.
- Hyman Richard (1997), « The Future of Employee Representation », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 35, n 3, 309-336.
- Kumar Pradeep, Gregor Murray (2002a), « Les innovations et les changements dans les organisations syndicales au Canada : résultats de l'enquête nationale 2000-2001 du DRHC », décembre, <la-bour.hrdc-drhc.gc/html/html\_fr/fr\_survey/01\_innovations\_...>.
- Kumar Pradeep, Gregor Murray (2002b), « Canadian Union Strategies in the Context of Change », *Labor Studies Journal*, vol. 26, n 4, 1-28.
- Juravich Tom, Hilgert Jeff (1999), « UNITE's Victory at Richmark : Community-Based Union Organizing in Communities of Color », *Labor Studies Journal*, vol. 24, n 1, 27-41.
- Lapointe Paul-André, Christian Lévesque, Gregor Murray, Francine Jacques (2000), « Les innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec : Rapport synthèse », Comité sur l'organisation du travail de la table de concertation de l'industrie, Québec.
- Lapointe Paul-André, Christian Lévesque, Gregor Murray, Catherine LeCapitaine (2002), « La dynamique sociale des innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec », dans (sous la direction de Gregor Murray, Colette Bernier, Denis Harrison, Terry H. Wagar) *Rethinking Institutions for Work and Employment : Selected Papers from the XXXVIIth Annual CIRA Conference*, Presses de l'Université Laval, Québec, 189-204.
- Lévesque Christian (2003), « La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux : le cas de l'industrie de l'automobile au Mexique », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 58, n 1, 60-84.
- Lévesque Christian, Gregor Murray (1998), « La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, n 1, 90-122.
- Lévesque Christian et Gregor Murray (2002), « Local versus Global : Activating Local Union Power in the Global Economy », *Labor Studies Journal*, vol. 27, n 3, automne 2002, 39-65.

- Lévesque Christian, Gregor Murray (2003), « Union Bargaining Power in the Global Economy : A Comparative Study of Workplace Change and Local Unions in Canada and Mexico », texte présenté au Congrès mondial des relations professionnelles, septembre, Berlin.
- Lévesque Christian, Gregor Murray, Stéphane Le Queux (1998), « Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine », *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, n 2, 131-154.
- Lévesque Christian, Pradeep Kumar, Gregor Murray, Catherine Le Capitaine (2003), *Is Social Unionism the Way to the Future : Explaining Member and Non-Member Perceptions of Union Action*, texte présenté à l'Association canadienne des relations industrielles, juin, Halifax.
- Murray Gregor, Christian Lévesque, Nicolas Roby, Stéphane Le Queux (1999), « Isolation or Integration ? The Relationship between Local and National Union in the Context of Globalization », dans (sous la direction de Jeremy Waddington) *Globalization and Patterns of Labour Resistance*, Mansell, London, 160-191.
- Murray Gregor, Christian Lévesque, Guylaine Vallée (2000), « The Re-Regulation of Labour in a Global Context : Conceptual Vignettes from Canada », *The Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n 2, 234-257.
- Murray Gregor, Pierre Verge (1999), *La représentation syndicale : visages juridiques actuel et futur*, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Nissen Bruce (2000), « Living Wage Campaigns : From a "Social Movement" Perspective : The Miami Case », *Labor Studies Journal*, vol. 25, n 3, 29-50.
- Nissen Bruce, Seth Rosen (1999), « The CWA Model of Membership-based Organizing », *Labor Studies Journal*, vol. 24, n 1, 73-88.
- Peetz David (1998), *Unions in a Contrary World*, Cambridge University Press, Melbourne.
- Reynolds David (1999), « Coalition Politics : Insurgent Union Political Action Builds Ties Between Labor and the Community », *Labor Studies Journal*, vol. 24, n 3, 54-75.
- Robinson Ian (1994), « NAFTA, Social Unionism, and Labour Movement Power in Canada and the United States », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n 4, 657-695.
- Russo John (1999), « Strategic Campaigns and International Collective Bargaining : The Case of the IBT, FIET, et Royal Ahold NV », *Labor Studies Journal*, vol. 24, n 3, 23-37.
- Sklair, Leslie (1998), *The Transnational Capitalist Class*, Oxford, Blackwell.
- Voss Kim, Rachel Sherman (2000), « Breaking the Iron Law of Oligarchy : Union Revitalization in the American Labor Movement », *American Journal of Sociology*, vol. 106, n 2, 303-349.

- Waterman Peter (1998), *Globalization, Social Movements and the New Internationalisms*, Mansell, London.
- Wells Don (2001), « Labour Markets, Flexible Specialization and the New Microcorporatism : the Case of Canada's Major Appliance Industry », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n 2, 279-306.