

Université de Montréal

**Les coalitions hétérogènes comme stratégie de renouveau
syndical : une étude de cas en contexte québécois**

par Guillaume Benoit

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté
En vue de l'obtention du grade de Maître (M.Sc.)
en relations industrielles

Mai 2017

© Guillaume Benoit, 2017

Résumé

Cette recherche fait état de la crise de légitimité que traversent les organisations syndicales au Québec et qui menace leur pérennité. Cette recherche propose une réflexion sur les raisons de cette crise et sur ses conséquences pour le mouvement syndical. Elle associe la crise à l'effritement de la légitimité sociologique des organisations syndicales, car ces dernières ne seraient plus aussi intégrées au sein des différentes communautés. Cette recherche constate que la littérature propose la coalition hétérogène comme une stratégie prometteuse de renouveau syndical. Cette recherche émet l'hypothèse selon laquelle la manière dont les organisations syndicales s'impliquent dans une coalition influence le potentiel de renouveau de cette stratégie. Au plan analytique, elle évalue l'influence de l'identité et des modes de validation démocratique d'une organisation syndicale québécoise sur son mode d'implication. Les données empiriques de cette étude proviennent de recherches archivistiques, d'observations non participantes et de neuf entrevues semi-dirigées, tenues auprès de représentants d'organisations syndicales et de représentants de groupes communautaires siégeant tous à la même coalition. Premièrement, nos résultats montrent qu'une identité de contestation favorise le développement de relations fortes et authentiques auprès des partenaires issus des groupes communautaires et qu'une identité de régulation crée des relations transactionnelles. Deuxièmement, nos résultats montrent que les différents modes de validation démocratique interne d'une organisation syndicale favorisent ou non la présence de ses membres dans les différents niveaux d'action de la coalition. Cette présence est pourtant nécessaire à la formation de nouveaux militants politiques au sein des organisations syndicales. Troisièmement, nos résultats nous permettent de constater que les structures identitaires et démocratiques des organisations syndicales modèrent le potentiel transformateur de la stratégie de coalitions hétérogènes.

Mots-clés : renouveau syndical, coalition, organisation syndicale, identité, validation démocratique, structure organisationnelle.

Abstract

This study puts into light the legitimacy crisis that Quebec trade unions are experiencing today, which is threatening their survival. More specifically, this study provides an analysis of the sources of this crisis and its consequences on the labour movement. In this respect, this paper associates this crisis to the decline of trade unions' ability to maintain relationships with different community groups. In response, the academic literature demonstrates that heterogeneous coalitions are an efficient strategy in achieving union renewal. In essence, this study proposes a hypothesis in which the way that trade unions create coalitions will positively influence the potential of union renewal. From an analytical perspective, this study examines the influence of various identity theories and of the validation of a democratic process on the ways that Quebec trade unions will involve themselves in coalitions. Our empirical data derives from archives of these coalitions, from non-participant observations and from nine semi-structured interviews with representatives from both trade unions as well as from community groups. Firstly, our results demonstrate that an identity of protest would foster stronger relationships between the trade unions and the community-based organizations. Conversely, an identity of regulation would promote more transactional relationships. Secondly, our results show that there exists a relationship, whether positive or negative, between the validation process of trade unions and their members' involvement in the different levels of action within the coalition. Thus, the presence of the members in the coalitions will impact the trade union's capacity to create new activists which will work toward changing the institutional and technocratic status quo. Thirdly, this study shows that the identity and democratic structure of the trade union may influence the transformational potential of the strategy associated to heterogeneous coalitions.

Keywords: union renewal, coalition, organizational structure, democracy, trade union.

Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	ii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures	vi
Liste des sigles	vii
Liste des abréviations.....	viii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Pourquoi parler des coalitions hétérogènes?.....	5
1.1 La coalition comme stratégie de reconstruction des légitimités	16
Chapitre 2 : Comment conceptualiser les coalitions hétérogènes?.....	26
Chapitre 3 : Cadre d’analyse.....	45
3.1 Objectifs et question de recherche	45
3.2. Modèle d’analyse et opérationnalisation des variables.....	46
3.2.1 : Variable dépendante : Les modalités d’implication	46
3.2.2 Variable indépendante (VI) : le choix.....	48
3.3 Modèle conceptuel	53
Chapitre 4 : Méthodologie	55
4.1 Questions de recherche et proposition de travail	55
4.2 Type de recherche	55
4.2.1 Une approche exploratoire	55
4.2.2 Étude de cas	56
4.3 Description du cas – Coalition A	56
4.3 Méthode de récolte de données.....	57
4.3.1 Entretiens semi-dirigés.....	58
4.3.2 Observation non participante	58
4.3.3 Recherche archivistique	59
4.4 Méthode d’analyse et présentation des résultats.....	60

4.4.1 Codage	60
4.4.2 Descriptions des données intra-cas	60
4.4.3 Analyse inter-organisations	60
Chapitre 5 : Descriptions des données intra-cas	63
5.1 Organisation syndicale 1 (S1).....	63
5.2 Organisation syndicale 2 (S2).....	74
5.4 Organisation syndicale 3 (S3).....	89
Chapitre 6 : Analyse inter-organisations et discussions	103
6.1 Implication	103
6.2 Analyse inter-organisations du pôle identitaire	107
6.2.1 Analyse inter-organisations de la représentation de l'activité syndicale dispensée	109
6.2.2 Analyse inter-organisations du sens octroyé à la stratégie de coalition.....	110
6.2.3 Retour sur les propositions de travail sur le pôle identitaire des choix et constats	112
6.3 Analyse inter-organisations de la validation démocratique	114
6.3.1 Analyse inter-organisations du mode de légitimation des choix	115
6.3.2 Analyse inter-organisations du processus de diffusion de l'information.....	117
6.3.3 Retour sur les propositions de travail sur les modes de légitimation des choix et constats.....	119
Chapitre 7 : Conclusion	123
7.1 Synthèse de l'analyse	123
7.2 Limites de l'étude	125
7.3 Piste de recherche	126
7.4 Renouveau syndical et coalitions : remettre l'organisation syndicale au centre des études	127
Bibliographie.....	I
Annexe 1 : Formulaire de consentement	4

Liste des tableaux

Tableau 1 : Opérationnalisation de la dimension du pôle identitaire (VI-D1)

Tableau 2 : Opérationnalisation de la dimension des modes de légitimation du choix (VI-D2)

Tableau 3 : Calendrier

Tableau 4 : Synthèse des observations pour la dimension Pôle identitaires de S1

Tableau 5 : Synthèse des observations pour la dimension Mode de validation de S1

Tableau 6 : Synthèse des observations pour la dimension Pôle identitaires de S2

Tableau 7 : Synthèse des observations pour la dimension Mode de validation de S2

Tableau 8 : Synthèse des observations pour la dimension Pôle identitaire de S3

Tableau 9 : Synthèse des observations pour la dimension Mode de validation de S3

Tableau 10 : Mode d'implication par organisation

Tableau 11 : Mode d'implication en fonction du pôle identitaire selon l'organisation

Tableau 12 : Mode d'implication en fonction de la validation démocratique selon
l'organisation

Liste des figures

Figure 1 : Taux de syndicalisation (1981-1999-2012)

Figure 2 : Taux de présence de l'emploi atypique dans l'emploi total selon le groupe d'âge entre 2000 et 2008

Figure 3 : Les trois dimensions de la communauté

Figure 4 : Dynamique de redéfinition ou de renforcement des frontières de la communauté par le processus de coalition

Figure 5 : Le choix comme processus interprétatif

Figure 6 : Dimensions de la coalition selon Tattersall

Figure 7 : Modèle conceptuel

Figure 8 : Continuum du mode d'implication (VD)

Figure 9 : Continuum des dimensions d'analyse (VI)

Figure 10 : Mode d'implication – Avant analyse

Figure 11 : Mode d'implication – Analyse en cours (1 de 4)

Figure 12 : Mode d'implication – Analyse en cours (2 de 4)

Figure 13 : Mode d'implication – Analyse en cours (3 de 4)

Figure 14 : Mode d'implication - Analyse finale (4 de 4)

Figure 15 : Continuum Pôle identitaire – Avant analyse

Figure 16 : Continuum Pôle identitaire – En cours d'analyse

Figure 17 : Continuum Pôle identitaire – Analyse finale

Figure 18 : Continuum validation démocratique – Avant analyse

Figure 19 : Continuum validation démocratique – En cours d'analyse

Figure 20 : Continuum validation démocratique – Analyse finale

Liste des sigles

CAQ : Coalition Avenir Québec

CSN : Confédération des syndicats nationaux

CTC : Congrès du travail du Canada

IEDM : Institut économique de Montréal

IRIS : Institut de recherche et d'information socioéconomique

FTQ : Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec

NGA: New Guest Workers Alliances

UFCW: United Food and Commercial Workers

VC : Variable contrôle

VD : Variable dépendante

VI : Variable indépendante

Liste des abréviations

Coll. : Et collègues

C.-à-d. : C'est à dire

P. ex. : Par exemple

Etc. : Et cætera

Remerciement

J'aimerais tout d'abord remercier ma directrice de recherche, Mélanie Dufour-Poirier. Ta détermination, tes conseils et ton regard avisé auront grandement contribué à mon développement et en la qualité du présent travail. Sans toi je n'y serais tout simplement pas arrivé et je ne serais pas la personne que je suis aujourd'hui. Merci !

Ensuite, j'aimerais ensuite remercier mes amiEs qui ont su m'épauler dans les moments plus difficiles de mon périple. Ainsi, j'aimerais remercier Laurent, Fanny, Florence, Fred, Samuel, Bianka, Marianne et Jessika d'avoir su m'écouter. Vous êtes des gens super et je vous aime.

De plus, j'aimerais tout spécialement remercier Valérie, Valérie, Annabelle et Rosannie d'avoir contribué aux différentes étapes de corrections. Vous avez été particulièrement généreuse de votre temps et il y a beaucoup de vous dans ce mémoire. Mesdames, merci !

J'aimerais également remercier François L'Heureux d'avoir cru en moi et de s'être affiché compréhensif en me laissant tout le temps et l'espace pour terminer mon mémoire. J'aimerais également remercier Isabelle Coulombe de m'avoir ouvert à un monde d'opportunités. Merci à vous deux !

Enfin, j'aimerais remercier ma mère, Patricia, et mon père, Philippe, pour leurs conseils et encouragements. Votre support moral et matériel aura fait une énorme différence dans ma vie. Je vous dois beaucoup, je vous aime.

Introduction

« Le projet de loi C-377 menacerait la formule Rand » (La Presse, 2012); « Le vote secret sera imposé aux syndicats » (Le Soleil, 2014); « Legault veut "moderniser" les syndicats » (Le Journal de Québec, 2014); « Les années 90 ont mis à mal la présence syndicale au Québec » (Le Devoir 2014). Le climat politique au Canada et au Québec, illustré par ces titres évocateurs, est celui de nouvelles idées visant à redéfinir les assises du syndicalisme. Ces idées ne sont pourtant pas nouvelles. Mais l'apparition de mesures, comme celle proposée par la Coalition avenir Québec qui remettrait en question le système de cotisations obligatoires, mieux connu sous le nom de formule Rand, témoigne d'une intensification récente du recours à celles-ci.

Parallèlement, les organisations syndicales se sont moins investies dans leur rôle de contestation, plus politique (p. ex. : un projet politique alternatif visant à s'éloigner du capitalisme), pour davantage s'atteler à un rôle de régulation (p. ex. : l'application des conventions collectives, participer à des rondes de négociations collectives axées sur l'obtention de gain économique, etc.) (Gagnon, 2003). Cette spécialisation aurait contribué à diminuer le pouvoir syndical en amenuisant notamment la capacité des organisations à mobiliser une masse critique de militants (et idéalement de citoyens), nécessaire au déploiement des revendications à caractère politique (Voss, 2010). En se retranchant dans un rôle de régulation, les organisations syndicales ne seraient plus à même de mener efficacement des luttes sociales significatives dans les communautés (p. ex. : travailleurs pauvres, l'intégration des jeunes dans le marché du travail, etc.). Cette situation contribuerait à renforcer l'image négative d'une entité corporatiste luttant d'abord et avant tout pour les intérêts de ses membres, communément attribuée aux syndicats. Ce dernier constat n'est ainsi pas étranger à la thèse selon laquelle les organisations syndicales perdraient graduellement de leur légitimité (Dufour et Hege, 2010) et, corolairement, seraient menacées (Camfield, 2014).

Or, le renouveau syndical est possible. Il est d'ailleurs en marche au sein de plusieurs organisations à travers une multitude de stratégies, telles que les alliances internationales (Kay, 2011; Dufour-Poirier, 2011), le partenariat employeur-syndicat (Kochan et Osterman,

1994), les coalitions (Yates, 2010; Tattersall, 2010), etc. D'ailleurs, la capacité d'action de certaines organisations syndicales au plan politique semble s'être renouvelée à la suite d'une plus grande implication auprès de partenaires issus des communautés, et ce, à travers des coalitions (Wills et Simms, 2004). Celles-ci peuvent être homogènes lorsqu'elles ne rassemblent qu'un type d'organisation (qu'elles soient syndicales, communautaires ou autres) ou hétérogènes lorsqu'elles rassemblent des organisations distinctes en ce qui a trait à leur structure, leur mode d'action et leur mandat. Dans le même ordre d'idées, Fine (2005) distingue quatre types de coalitions en fonction du type de participants et des rôles que ceux-ci exercent au sein même des coalitions. Nous retrouvons donc : 1) des coalitions homogènes composées et dirigées uniquement par des organisations syndicales; 2) des coalitions homogènes composées et dirigées uniquement par des groupes issus des communautés; 3) des coalitions hétérogènes dirigées par des organisations syndicales; 4) des coalitions hétérogènes dirigées par des organisations communautaires. C'est toutefois dans l'aventure des coalitions hétérogènes, soit dans ces deux derniers types, que des organisations syndicales ont « réencasté » leur présence au sein de leur communauté en renouvelant notamment leur capacité à mobiliser des travailleurs précaires (Wills et Simms, 2004). Dans ces cas de figure, la coalition permettrait de reconstruire la légitimité des organisations syndicales en publicisant une image positive au cœur de la société, tout en favorisant le renouvellement des identités contestataires, qui sont nécessaires aux luttes politiques dans les communautés et la société en général.

Un ouvrage récent traitant des coalitions (Tattersall, 2010) soulève que la plus-value de cette stratégie en ce qui concerne le renouveau syndical renvoie au fait de : 1) redéployer une capacité d'actions politiques; 2) créer de nouvelles relations pérennes entre les organisations présentes dans une communauté; 3) remodeler le contexte politique en s'attirant l'appui de l'opinion publique; 4) obtenir des gains directement liés ou en phase avec les revendications poursuivies par la coalition (p. ex. : l'adoption ou le rejet de lois ou de règlements liés aux problématiques soulevées par la coalition). Dans cette perspective, l'efficacité d'une coalition ne se limiterait pas à une conception purement utilitaire, où la réussite d'une coalition est associée à sa capacité à mettre au programme législatif les revendications valorisées par celle-

ci. Plus complexe encore, la stratégie de coalition devient intéressante en matière de renouveau syndical lorsqu'elle permet la mise en place d'une structure organisationnelle propice à la transformation des identités et des représentations des organisations partenaires. À notre sens, cette forme d'efficacité, que nous pourrions qualifier de transformationnelle, est tout aussi, sinon plus, déterminante que l'atteinte de l'objectif de la coalition.

Le défi est cependant énorme du fait que les organisations sont des entités aux structures, aux pratiques, aux normes, et aux routines — autrement dit, aux cultures organisationnelles — différentes (Tapia, 2013). La mise en commun de leurs forces respectives induit potentiellement des conflits, comme lors de la prise de décisions, pourtant nécessaire à l'action. Toutefois, cette difficulté n'empêche pas certaines organisations syndicales d'aller de l'avant et de participer à une ou des coalitions. D'ailleurs, Tattersall (2010) constate que l'intention derrière ce choix semble influencer l'efficacité de la coalition quant à sa capacité transformationnelle, soit d'infuser du changement parmi les organisations participantes. Par exemple, une organisation peut décider de rejoindre une coalition sans vouloir nécessairement s'y investir réellement. Elle serait d'abord motivée par l'idée d'associer son nom à des actions qu'elle juge valorisées au sein de l'opinion publique. Conséquemment, les ressources de cette organisation ne seraient pas déployées afin d'établir de vastes réseaux de communication et d'échanges avec les autres organisations. Les nouvelles idées n'y circuleraient donc pas dans une perspective transformationnelle. Le potentiel de renouveau pour cette organisation partenaire serait alors limité, puisque les apprentissages seraient circonscrits. Cette situation soulevée par Tattersall (2010) a pour qualité de mettre en évidence l'existence d'un **rapport entre les choix effectués au sein d'une coalition et l'implication au sein de celle-ci**. Il s'agit d'un élément fondamental sur lequel nous reviendrons plus tard.

Pour notre mémoire, nous viserons à mieux saisir le choix de différentes organisations syndicales de vouloir participer à une coalition hétérogène. Nous chercherons à mieux comprendre comment ces choix façonnent les modalités d'implication de ces mêmes organisations au sein d'une coalition hétérogène au Québec. De ce fait, nous souhaitons documenter empiriquement les liens qui prévalent (ou non) entre ces deux dimensions

d'analyse, en l'occurrence les choix et les modalités d'implication. En fin de course, nous ferons émerger de nos observations de nouvelles balises permettant de mieux cerner les dynamiques internes propres à cette coalition hétérogène dans le cas qui nous intéresse. Nous contribuerons ainsi à la conceptualisation du phénomène du renouveau syndical par les coalitions en documentant leurs dynamiques de fonctionnement interne.

Chapitre 1 : Pourquoi parler des coalitions hétérogènes?

Dans ce premier chapitre, nous désirons justifier la pertinence de parler de coalitions hétérogènes dans une perspective de renouveau syndical. Dans un premier temps, nous présenterons notre vision de la crise du syndicalisme, soit selon un processus d’effritement des légitimités sociologiques et institutionnelles. Dans un deuxième temps, nous expliquerons en quoi la stratégie de coalition permet de refonder les légitimités du syndicalisme en temps de crise.

Avant de poursuivre avec une revue des écrits spécifiquement consacrés aux coalitions comme stratégie de renouveau syndical, nous désirons présenter notre conception de la crise du syndicalisme en l’articulant autour des concepts des *légitimités sociologique* et *institutionnelle* (Dufour et Hege, 2010). Nous voulons illustrer pour quelles raisons les stratégies de coalitions sont des réponses adéquates à la crise actuelle, malgré le fait que peu d’études s’y sont consacrées (Tattersall, 2010). Encore à ce jour, les coalitions semblent, dans certains cas, avoir la capacité de reconstruire le rapport à la communauté qu’entretiennent les organisations syndicales, pour ainsi favoriser la revitalisation de leur légitimité sociologique (p. ex. Tattersall, 2010; Wills et Simms, 2004) et permettre une meilleure capacité d’intervention au niveau politique. De manière générale, la légitimité sociologique représente l’adéquation entre le sens social donné à une entité ou à un phénomène et l’occurrence de ce même phénomène dans la société (Dufour et Hege, 2010). Plus précisément, les racines de la légitimité sociologique du syndicalisme québécois remontent à l’industrialisation rapide de la province à la fin du 19^e siècle et au début du 20^e siècle (Lamonde et Beauchamp, 1996), Elles seraient fortement liées au processus d’urbanisation subséquent. En effet, ces deux processus historiques ont favorisé le développement d’un prolétariat, soit des travailleurs faisant face à différents problèmes ouvriers, comme les longues heures de travail, une faible rémunération ou des conditions de travail dangereuses, pour ne nommer que ces exemples (Rouillard, 2004). Ces travailleurs représentent une classe de citoyens démunis, voire exploités, de la société. Les organisations syndicales ont donc émergé afin de protéger et défendre leurs droits. Il s’agit d’une première facette de cette légitimité sociologique.

Or, la légitimité sociologique des organisations syndicales ne se limite pas qu'à l'accomplissement d'un rôle dans une société donnée. Elle se comprend également par la représentativité des organisations syndicales. Ainsi, lors de l'institutionnalisation du syndicalisme au tournant du 20^e siècle, la famille traditionnelle représentait encore la norme. De manière générale, c'était donc à l'homme de vendre sa force de travail sur le marché et à la femme de s'occuper des tâches domestiques et des soins apportés à la famille. Les travailleurs étaient bien souvent agglutinés près des usines et constituaient un groupe assez homogène partageant souvent les mêmes problématiques de vie et de travail. C'est dans cette communauté que se sont développées les premières associations visant à améliorer les conditions de vie des travailleurs. Cette adéquation entre le rôle politique à remplir aux niveaux social et sociétal, les valeurs humanistes et les besoins perçus par les travailleurs dans la communauté ont constitué les fondements de la légitimité sociologique du syndicalisme (Dufour et Hege, 2010). Comme nous le verrons, c'est sur cette forme de légitimité que se construira plus tard la légitimité institutionnelle du syndicalisme au Québec. Ainsi, pour être légitimes sur le plan sociologique, les organisations syndicales doivent agir en fonction des attentes sociales et sociétales en combattant notamment les problèmes liés au travail. Elles doivent alors intervenir afin de protéger les travailleurs des aléas du marché économique, tout en restant représentatives de leurs membres, mais aussi des plus démunis.

Au Québec, la légitimité institutionnelle se rapporte à la reconnaissance du syndicalisme par le droit du travail (Rouillard, 2004). Les organisations syndicales existent au Québec, car elles ont un rôle de régulation (Gagnon, 2003) délimité par un ensemble de lois, comme le *Code du travail du Québec*. En ce sens, le cadre juridique québécois a d'abord été historiquement défavorable au syndicalisme (Rouillard, 2004). En effet, ce n'est qu'en 1872 que le mouvement syndical fut en partie décriminalisé à la suite d'une contestation populaire¹ à Toronto. Fort de ce gain, le mouvement syndical a par la suite multiplié ses manifestations.

¹ La grève des typographes de 1872 visait d'abord à réduire le nombre d'heures de travail par jour à 9. Elle a également contribué à forcer l'État à se poser la question de la légalité de l'action syndicale en son sein, une situation encore ambiguë à l'époque. Bénéficiant d'un climat politique favorable, notamment en raison d'un fort appui populaire, le mouvement syndical a été décriminalisé. L'adoption de *la Loi sur les syndicats ouvriers de 1872* a ainsi contribué au déploiement légitime de plusieurs organisations syndicales (Bischoff, 2009).

C'est en réaction à un climat social plutôt instable que de nouvelles mesures visant à encadrer les relations de travail ont été mises en place au Québec. L'une des plus marquantes, et directement inspirée du *Wagner Act* américain, est la *Loi sur les relations ouvrières* adoptée en 1944 par le gouvernement Godbout.

Le *Wagner Act* était l'un des éléments centraux du *New Deal*, qui représente la mise en place d'un nouveau paradigme économique désirant dépasser les approches orthodoxes en économie, alors dominantes (Burkett, 2013). En effet, les aléas du capitalisme, comme la spéculation du marché financier ainsi qu'une trop grande concentration des capitaux dans les mains d'un nombre réduit d'individus et de sociétés privées, étaient déjà identifiés comme les grands responsables de la crise économique des années 30. La solution avait été de favoriser la mise sur pied d'institutions de régulation visant la redistribution des revenus. En ce sens, le *Wagner Act* reconnaissait implicitement le déséquilibre de pouvoir entre les salariés et leur employeur. Pour rendre la relation plus équilibrée et respecter l'idée libérale de libre négociation et d'entente contractuelle, le processus d'accréditation syndicale et de négociation collective était simplifié². L'objectif consistait à favoriser l'émergence d'un contrat de travail collectif négocié entre les parties afin de rééquilibrer le rapport de force existant entre les travailleurs et les employeurs. Les formes d'emplois typiquement associées à cette période étaient caractérisées par leur stabilité et leur unicité en ce qui a trait à la durée, au lieu et à l'employeur pour qui le travail était effectué (p. ex. contrat à durée indéterminée, un seul lieu de travail, un seul employeur). En contrepartie, les employés acceptaient leur situation de subordonnés pour offrir leur force de travail. Ce type d'entente ou de pacte sera qualifié ultérieurement de « relation traditionnelle d'emploi » (Bernstein et coll., 2009).

Le syndicalisme de type wagnérien (ou traditionnel) s'est également institutionnalisé autour du modèle de « l'homme gagne-pain (bread and butter) ». Autrement dit, le modèle s'est non seulement inspiré des conceptions d'une forme de libéralisme économique, mais

² Avant cette loi, les organisations syndicales ne pouvaient compter sur aucun processus juridique permettant leur reconnaissance dans les milieux de travail. Elles devaient dès lors mobiliser les travailleurs et imposer leur présence auprès de l'employeur comme elles le pouvaient. La Loi Wagner a institutionnalisé la reconnaissance de l'adhésion syndicale en déterminant qu'il ne fallait qu'une majorité simple, *soit 50 % plus 1 des travailleurs*, pour établir juridiquement une unité de négociation (Burkett, 2013).

également des modèles familiaux dominants. Selon cette conception, l'homme travaille à l'extérieur, la femme s'occupe du travail domestique. Les travailleurs représentent généralement un groupe de travailleurs assez homogène³ partageant les mêmes problématiques de vie et de travail. L'institutionnalisation des organisations syndicales s'est donc construite en partie en suivant les fondements sociologiques (lire ici : protection des plus démunis et représentativité des membres) à la base du mouvement syndical. Ainsi, les différentes lois favorisant et encadrant le syndicalisme visaient à contribuer à une meilleure redistribution de la richesse (protection des plus démunis), tout en assurant la représentativité et l'imputabilité des organisations syndicales (p. ex. au Québec, il y a un devoir de représentation inscrit dans le *Code du travail du Québec*, nous y reviendrons plus tard). Comme le constatent Wills et Simms (2004) dans le cas des premiers syndicats anglais, il existait au début du 20^e siècle une forte adéquation entre la communauté, constituée de travailleurs homogènes, et les organisations syndicales. Cet équilibre entre les légitimités institutionnelle et sociologique a permis de marquer l'essor du syndicalisme au Québec au cours de la même période.

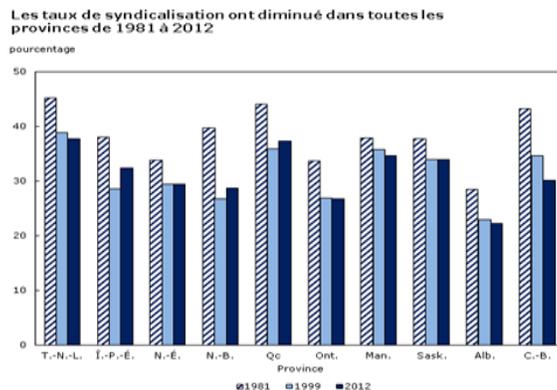
Durant les *Trente Glorieuses*, le syndicalisme jouissait donc d'une double légitimité : sociologique et institutionnelle (Dufour et Hege, 2010). Sociologique, car les organisations syndicales étaient représentatives des travailleurs (hommes blancs) et de leurs besoins (sécurité d'emploi, stabilité, etc.). Institutionnelle, car le syndicalisme avait reçu une assermentation juridique par le législateur dans la société, et ce, par le droit. Le *Code du travail* détermine les conditions d'existence des organisations syndicales : elles y trouvent un rôle de régulation institué (p. ex. arbitrage des griefs, négociation des conventions collectives, etc.) qu'elles doivent jouer (Gagnon, 2003). Cette adéquation entre les problématiques vécues par les travailleurs et la régulation prévue par le droit, notamment au regard des rapports collectifs au travail, permettait aux organisations syndicales de prospérer dans un espace « déconflictualisé ». En effet, les problèmes vécus par le groupe de travailleurs dominants

³ Les femmes ainsi que les travailleurs racisés composaient certes une partie de la main d'œuvre à la fin du 19^e et au début du 20^e siècle. Or, à l'instar de Dufour et Hege (2010), nous évaluons que les hommes blancs constituaient l'identité « noyau », soit l'identité fédérant l'ensemble des travailleurs, notamment en raison de leur plus grande présence dans les milieux de travail, ainsi que des représentations dominantes issues des institutions religieuses et familiales.

étaient canalisés dans l'institution wagnérienne du syndicalisme et, parallèlement, les organisations syndicales n'avaient plus à mobiliser aussi intensivement leurs adhérents pour faire reconnaître leur présence en milieu de travail : leur légitimité était assurée *de facto* quand la procédure d'accréditation, prévue dans le *Code du travail*, était respectée. Encore aujourd'hui, le droit prévoit un processus de reconnaissance simple en proscrivant les comportements jugés indésirables de la part des employeurs et des organisations syndicales, comme l'intimidation ou la fraude. L'existence institutionnelle des organisations syndicales n'avait donc plus à être au cœur des revendications syndicales. Conséquemment, le processus de mobilisation, notamment auprès des différentes communautés, a perdu graduellement de son importance. Suivant l'analyse de ce constat, des auteurs associent à cette époque un double processus de bureaucratisation et de technocratisation de l'action syndicale (p. ex. Gagnon, 2003; Voss, 2010) ayant contribué à isoler les organisations syndicales des nouvelles problématiques qui ont émergé dans les communautés.

Corolairement et depuis les années 80, nous constatons un recul de l'efficacité générale du syndicalisme. Par exemple, comme l'illustre *la figure 1* (Galarneau et Sohn, 2013), le taux de syndicalisation a subi un recul significatif au Canada et dans toutes les provinces depuis trois décennies. Plus précisément, cette baisse a touché le secteur privé, notamment dans les sous-secteurs de la fabrication de biens (diminution de 7 % entre 1981 et 2012) et de la foresterie, la pêche, l'extraction minière, le pétrole et le gaz (diminution de 5 % entre 1981 et 2012) (Galarneau et Sohn, 2013). Entre 2004 et 2008, 13,8 % des emplois manufacturiers se perdaient au Québec (Prudent, 2011). Rappelons-le, ce sont ces secteurs qui ont traditionnellement marqué l'essor du syndicalisme dans la province (Roback, 2007; Rouillard, 2004).

Figure 1 : Taux de syndicalisation (1981-1999-2012)



Cependant, depuis 2003, le taux de syndicalisation au Québec est resté relativement stable (Labrosse, 2016), autour de 40 %. Cette statistique atteste la difficulté des organisations syndicales à recruter de nouveaux membres et à organiser de nouveaux milieux de travail. Les nouveaux emplois se créent principalement dans le secteur tertiaire, qui est une niche d’emplois atypiques⁴. Ces derniers représentant des milieux plus difficiles à appréhender pour les organisations syndicales, tant en raison des stratégies patronales antisyndicales y sévissant, que du faible retour sur l’investissement, soit entre le coût de la campagne de syndicalisation *versus* les bénéfices liés aux cotisations (Haiven, 2006). Des campagnes comme celle de Couche-Tard ont d’ailleurs coûté des millions de dollars à la CSN, notamment parce que l’employeur agissait aux limites de l’institution juridique pour contourner les actions syndicales (Noiseux, 2014). Dans ce cas précis, l’administration de Couche-Tard a fermé des magasins qui tentaient de se syndiquer. Par la suite, et afin d’éviter la négociation d’une seule

⁴ Les nouvelles formes de travail précaires, dites non traditionnelles, comme les relations d’emplois tripartites, les faux travailleurs autonomes, le franchisage ou les temps partiels involontaires renvoient à une nouvelle classe de travailleurs souvent en marge de l’appareillage juridique en place. Comme le remarque Noiseux (2014), les relations de travail atypiques ne sont pas mauvaises en soi. Toutefois, il existe une forte cooccurrence entre l’emploi atypique et la précarité caractérisée par un bas salaire, des difficultés d’accès aux avantages sociaux ou des difficultés d’accès à des fonds de pension. Ainsi, ces formes d’emplois se caractérisent par une plus grande insécurité en raison d’une plus grande instabilité du lien d’emploi. D’une manière générale, ces travailleurs ne remplissent pas les critères juridiques leur permettant d’être considérés comme des salariés au sens du *Code du travail* (Bernstein, 2009).

convention collective pour l'ensemble des établissements, l'employeur s'est mis à franchiser ses établissements. Ces différentes stratégies avaient pour objectif de freiner les tentatives de syndicalisation. Notons toutefois qu'aujourd'hui, et à la suite de négociations entre la CSN, les propriétaires de franchises et l'administration de Couche-Tard, six établissements (représentant un peu plus de 70 travailleurs) se sont munis d'une accréditation et d'une convention collective. Si cette situation représente malgré tout une réussite pour la centrale syndicale, cette dernière a dû investir beaucoup de ressources dans cette campagne. Des ressources que les cotisations des nouveaux adhérents ne pourront sans doute pas rembourser.

Outre les problématiques liées au recrutement et à l'organisation de nouveaux travailleurs, les organisations syndicales font également face à des difficultés lors de négociations en vue d'obtenir de meilleures conditions de travail pour leurs membres. Par exemple, Noiseux (2008 : chapitre 5) remarque que les travailleurs à temps partiel voient leur prime syndicale, soit l'avantage salarial obtenu par la négociation collective, se réduire. D'entrée de jeu, soulignons qu'un travailleur à temps partiel a toujours gagné moins qu'un travailleur à temps plein. Encore aujourd'hui, la syndicalisation a toujours pour effet de diminuer l'écart salarial entre les travailleurs à temps plein et les travailleurs à temps partiel. Or, l'importance de la prime syndicale pour les travailleurs à temps partiel s'est amenuisée depuis 1998. D'abord, entre 1998 et 2005, l'écart de salaire entre les travailleurs à temps partiel et les travailleurs à temps plein syndiqués a bondi de 614 %. Ensuite, en 1998, l'écart salarial moyen entre les travailleurs à temps partiel syndiqués et les travailleurs à temps plein syndiqués était 18 fois moins grand que celui entre les travailleurs à temps partiel non syndiqués et les travailleurs à temps plein syndiqués⁵. Les travailleurs à temps partiel bénéficiaient donc grandement de la syndicalisation en 1998. Cependant, cet avantage s'est amoindri dans le temps. En 2005, l'écart salarial moyen entre les travailleurs à temps partiel syndiqués et les travailleurs à temps plein syndiqués était quatre fois moins grand que celui entre les travailleurs à temps partiel non syndiqués et les travailleurs à temps plein syndiqués

⁵ Le calcul se comprend comme suit :

$$\frac{[\text{Salaire moyen des travailleurs à temps partiel non syndiqués}/\text{salaire moyen des travailleurs à temps plein syndiqués}]}{[\text{Salaire moyen des travailleurs à temps partiel syndiqués}/\text{salaire moyen des travailleurs à temps plein syndiqués}]}$$

(Noiseux, 2008 : chapitre 5). Il est donc à peu près quatre fois moins avantageux d'être syndiqué pour un travailleur à temps partiel en 2005 qu'en 1998. Noiseux (2008 : chapitre 5) constate donc que l'action syndicale en milieu de travail dit précaire ne s'est pas avérée très efficace et aurait même pu contribuer à instituer certaines formes de disparités de traitement, notamment en fonction du statut d'emploi.

Selon Haiven (2006), ces difficultés expliqueraient en partie pourquoi les organisations syndicales peinent à organiser les travailleurs les plus précaires et à assurer l'expansion du champ d'action syndical « union zone ». Toutefois, en n'intervenant pas auprès des travailleurs précaires, les organisations syndicales ne remplissent pas pleinement leur rôle de défenseurs des plus démunis, au fondement de leur légitimité sociologique. Ce vide peut être utilisé par des groupes opposants, comme des regroupements patronaux, pour remettre en cause la pertinence sociale des organisations syndicales et ainsi mettre à mal leur légitimité dans la société. L'implication au sein des coalitions représente alors une stratégie susceptible de freiner la diffusion d'une image négative du syndicalisme. En effet, la coalition peut permettre de publiciser les actions associées à leur rôle de défenseurs tout en revitalisant, dans l'action, le rapport entre les organisations syndicales et les différents groupes présents dans la communauté. Nous reviendrons en détail sur cette idée dans le deuxième segment de ce chapitre.

Pour continuer, la légitimité sociologique des organisations syndicales s'érode aussi lorsqu'elles ne sont plus aptes à remplir leur rôle de régulation des conditions de travail dans les milieux de travail. C'est notamment par leur capacité à négocier des gains salariaux et de meilleures conditions de travail, pour assurer une meilleure redistribution des richesses générées collectivement dans la société que les organisations syndicales y justifient leur présence et leurs actions (Behrens, Hamann, et Hurd, 2004). Par exemple, la diminution du pouvoir de négociation des organisations syndicales vient diminuer la perception d'utilité du syndicalisme de type wagnérien⁶. Dans un contexte de mobilité accrue du capital, dans lequel

⁶ Le syndicalisme de type wagnérien se retrouve tout particulièrement en Amérique du Nord. Le *Wagner Act* américain de 1933 et son émule québécoise, la *Loi sur les relations ouvrières* de 1944 (dont nous avons discuté

le monde offre une foule d'alternatives pour délocaliser la production, les confrontations syndicales classiques, soit par la grève ou les rondes de négociations, semblent avoir perdu leur efficacité, comme l'illustre une diminution de 7 % du salaire réel entre 1983 et 2000 (Rouillard, 2004).

Pour illustrer ce propos, citons l'exemple du secteur manufacturier qui a connu plusieurs restructurations d'entreprises au cours des dernières années. En effet, Prudent (2011) remarque qu'entre 2004 et 2008, « 1 631 événements de restructurations ont eu cours dans le secteur manufacturier dans toutes les régions du Québec, ce qui a entraîné la perte de 129 383 emplois » (p.193). Bien que la majeure partie de ces restructurations ait été réalisée à l'interne, un nombre non négligeable s'est également produit à l'externe, soit par les délocalisations⁷ (Prudent, 2011). Cette capacité de délocaliser les entreprises à l'extérieur du pays, ou à l'intérieur par le biais de l'externalisation, a diminué la capacité de négociation des organisations syndicales (Jalette et Chevance, 2008). Lors des négociations, la capacité de délocaliser une entreprise a un coût qui peut être inférieur à celui de conserver ou de bonifier les conditions de travail dans une entreprise. Ainsi, cette alternative introduit un seuil au-dessus duquel il est plus rentable pour l'entreprise de déménager que de s'entendre sur les modalités d'une convention collective.

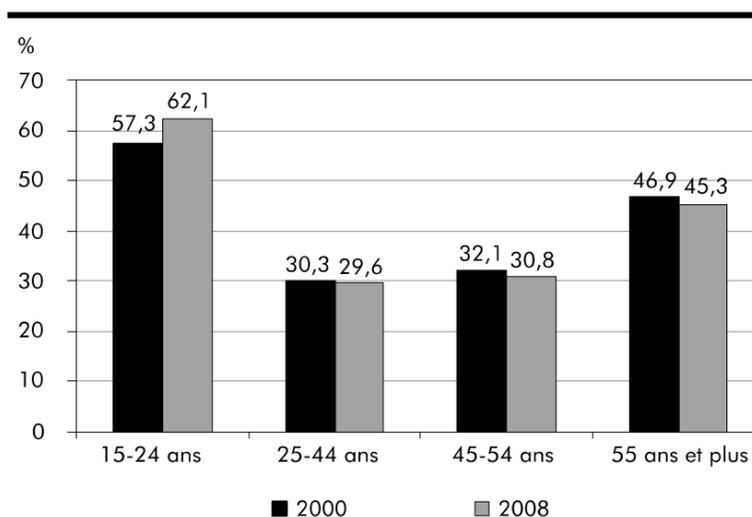
Dans d'autres cas de figure, ce faible pouvoir économique a mené des organisations syndicales à opter pour des stratégies à court terme, en protégeant les travailleurs déjà en poste

plus tôt), ont institué un type de syndicalisme construit autour d'un paradigme libéral de libre négociation entre des parties qui sont considérées comme ayant des intérêts intrinsèquement divergents (Rouillard, 2004). Sauf exception, ce type de syndicalisme se caractérise par la reconnaissance : 1) juridique d'une seule organisation syndicale par unité de travail appropriée lorsque le respect du processus d'accréditation balisé par le droit est constaté; 2) de balises entourant la négociation en limitant le droit de grève ou de lock-out à des moments précis; 3) d'une procédure de griefs lorsque le contrat de travail semble ne pas avoir été respecté. Bref, ce type de syndicalisme institue le syndicalisme en tant qu'outil de régulation du marché du travail.

⁷ Tant la relocalisation que la restructuration visent à diminuer les coûts de production. La relocalisation se comprend de l'action de déménager un site de production vers un autre espace (pays, ville, état, etc.) qui, pour une multitude de raisons, permet de diminuer les coûts de production (p. ex : lois, coût de la vie, subvention, etc.). La relocalisation externalise l'alternative de diminution des coûts. Pour sa part, la restructuration rend compte de modifications faites aux structures à l'interne d'une entreprise pour diminuer ses coûts de production (p. ex. modifications de l'organisation du travail, négociations à la baisse des conditions de travail, etc.) (Jalette et Chevance, 2008)

au détriment des derniers arrivés. Comme l'illustre la *figure 2*, seule la catégorie des 15-25 ans a vu sa proportion de travailleurs atypiques augmenter significativement entre 2000 et 2008. Selon Noiseux (2012), cette situation nous informe d'une distribution inéquitable des problématiques liées aux nouvelles formes d'organisation du travail entre les différentes catégories d'âge. Au Québec, la prolifération de clauses de disparités de traitement pourrait en partie expliquer cette situation (Coutu, 2000) : cette dernière stratégie consiste en une négociation des bénéfices à court terme pour les membres déjà en place au détriment des futurs embauchés. Elle engagerait un processus de précarisation des emplois pour les jeunes (Noiseux, 2012). À cet égard, et comme l'illustre la *figure 2*, ces derniers seraient plus susceptibles d'occuper des emplois atypiques (Noiseux, 2012).

Figure 2 : Taux de présence de l'emploi atypique dans l'emploi total selon le groupe d'âge entre 2000 et 2008



Face à une convention collective instituant l'inégalité, les jeunes ne se retrouveraient plus dans le syndicalisme québécois tel qu'il a été institué. La relève se voit alors difficilement assurée; la revitalisation du mouvement syndical d'autant plus ardue. Nous constatons donc qu'une telle application de l'institution syndicale produit un double effet illégitime en vertu de son fondement sociologique : 1) elle donne l'impression que le syndicalisme produit une

classe de travailleurs privilégiée au détriment de travailleurs précaires; et 2) elle n'est pas représentative des besoins de sécurité de tous ses membres.

Or, si les organisations syndicales agissent ainsi, c'est qu'elles sont confrontées aux limites du droit. Par exemple, le législateur a cru bon de rendre illégales les clauses de disparités de traitement salariales en fonction de l'âge, aussi nommées *clauses orphelins* (Noiseux, 2012). Cependant, il est toujours possible de négocier des clauses de disparités de traitement liées au statut d'emploi limitant, par exemple, l'accès aux avantages sociaux ou aux régimes de retraite aux travailleurs à temps partiel ou aux travailleurs occasionnels (c.-à-d. des travailleurs atypiques). Comme les jeunes sont surreprésentés dans les emplois atypiques, ils sont généralement plus affectés par ces clauses de disparités de traitement basées sur le statut d'emploi. Ainsi, lors de négociations, la partie patronale peut miser sur cette stratégie afin de diminuer dans le temps les conditions de travail de ses employés, sans créer de tensions à court terme. Évidemment, ce serait aux organisations syndicales de refuser de telles mesures. Historiquement, le législateur est intervenu afin d'éviter le comportement du « passager clandestin⁸ » au sein des organisations syndicales, comme peut l'illustrer l'implantation de la formule *Rand*⁹. Suivant cette même logique, le fait de voter en faveur de convention collective présentant de telles clauses est une situation inévitable tant que le législateur ne comblera pas les failles de l'institution. À cet égard, et pour revenir brièvement à notre objet, une coalition pourrait servir de véhicule aux organisations syndicales afin de mettre à l'agenda un réajustement du cadre législatif pour colmater les brèches permettant les clauses de disparités de traitement. Cette démarche permettrait de renforcer la légitimité sociologique des organisations syndicales puis, ultérieurement, leur légitimité institutionnelle. D'abord, les organisations syndicales participantes : 1) publiciseraient leur fonction de défenderesses des

⁸ Olson (1965) argumente qu'il est plus rationnel pour un individu de ne pas s'impliquer dans un groupe s'il peut *in fine* profiter des gains réalisés par le groupe quand même. Pour cet auteur, il n'est ainsi pas étonnant de retrouver ce genre de comportement dans tout type d'action collective.

⁹ Pour résoudre un conflit de travail à l'usine Ford, le juge Ivan Cleveland Rand a rendu une décision historique assurant une plus grande sécurité syndicale. D'abord, le juge a statué que l'ensemble des salariés couverts par une convention collective devait cotiser à leur syndicat, qu'ils soient membres ou non. Ensuite, Rand a évalué que c'était l'employeur qui devait prélever sur les paies et verser les cotisations aux organisations syndicales. Ce prélèvement automatique a permis aux organisations syndicales d'obtenir un revenu, stable tout en évitant le comportement de passager clandestin.

plus démunis; 2) tout en diffusant à l'interne une compréhension des problématiques vécues par les jeunes. Nous reviendrons en détail sur cette idée dans la prochaine section de ce chapitre.

1.1 La coalition comme stratégie de reconstruction des légitimités

Dans ce segment, nous tâchons de faire le lien entre la reconstruction des légitimités des organisations syndicales et les coalitions hétérogènes. Nous explorerons d'abord la notion d'*arène*, que nous associons à celle de communauté et de société. Nous voulons mettre en évidence l'idée selon laquelle la stratégie de coalition permet de soulever des problématiques précises visant la revitalisation des fondements sociologiques et institutionnels du syndicalisme, tout en assurant, dans l'action, le « réencastrement » des organisations syndicales dans la communauté.

À cet égard, Wills et Simms (2004) croient qu'il est impossible aujourd'hui que les organisations syndicales puissent rebâtir une identité, un projet ou des revendications capables de fédérer tous les travailleurs. Comme discuté précédemment, lors de l'émergence de l'institution syndicale, il existait une adéquation entre les légitimités institutionnelle et sociologique chez les organisations syndicales. Or, l'évolution du marché du travail, ainsi que les nouvelles formes d'organisations du travail ont favorisé un éclatement du type de main-d'œuvre existante. Cette situation est d'autant plus problématique que l'institution encadrant le syndicalisme n'a pas été altérée en fonction de ces nombreuses transformations. Nous l'avons vu, l'inadéquation entre le rôle sociologique de contestation et celui plus institutionnel de régulation a contribué à l'érosion de la légitimité des organisations syndicales sur un plan plus global. Ces deux formes de légitimité se sont, dans certains cas, opposées; tiraillant parfois certaines organisations syndicales et les contraignant à faire des choix délicats, comme celui d'accepter des clauses de disparités de traitement. Cette tension a donc contribué à déraciner les organisations syndicales de la communauté qu'elles devaient protéger. Elles n'ont, en ce sens, plus le même rapport à la communauté. Le renouveau syndical indique donc, comme nous l'avons vu, moins un retour aux sources qu'une reconstruction des rapports entre les

groupes formant et présents dans la communauté, comme les groupes citoyens, communautaires, environnementaux, etc. Bref, s'il n'est plus possible aujourd'hui de « redevenir » la communauté, comme au début du 20^e siècle, les organisations syndicales peuvent toutefois renouveler leur présence, notamment par le biais des coalitions hétérogènes comme c'est le cas avec des mouvements tels que *Fast Food Forward* aux États-Unis. Nous y reviendrons.

Comme nous le disions, la crise du syndicalisme doit être comprise comme le résultat d'un effritement de sa légitimité sociologique entraînant une perte de sens de la légitimité institutionnelle des organisations syndicales. Les légitimités du syndicalisme sont donc remises en question et débattues dans l'arène publique. Sur cette idée, Céfai (1996) donne une définition éclairante à ce que nous entendons par *arène publique* et aux processus qui s'y rattachent :

Ils impliquent la constitution d'un « système actanciel », dont la thématization s'appuie sur un modèle judiciaire. Un dénonciateur rend publics les préjudices ou les dommages que des victimes ont subis, désigne des persécuteurs ou des coupables à un destinataire, le « tribunal de l'opinion publique » ou l'instance des pouvoirs publics. Le bien-fondé de ces accusations et de ces revendications, de ces réclamations est de ces propositions est alors mis en débat dans des argumentations contradictoires et des dramatisations concurrentes. Ce processus peut aboutir éventuellement à des négociations, en vue du dédommagement, de la résolution, ou de l'administration à long terme du problème public (Céfai, 1996; p.52).

Les acteurs incarnant ici la partie prenante sont autant les médias, les opposants idéologiques que les différentes organisations syndicales. Les actions entreprises deviennent des « preuves » réutilisées par tous pour orienter le débat sur la pertinence des organisations syndicales¹⁰ et la preuve de leurs légitimités.

¹⁰ Rouillard (2008) constate toutefois que l'opinion publique n'a historiquement seulement été défavorable au syndicalisme que lorsque les organisations syndicales étaient jugées trop puissantes, notamment lors de moments de grandes confrontations. Or, l'impression de puissance est une notion relative à la perception. Nous sommes donc d'avis que cette définition varie en fonction de « preuves » incriminantes envers les organisations syndicales. Nous pensons par exemple au livre *Libérez-nous des syndicats* de Duhaime ou à différentes études de l'Institut économique de Montréal (p. ex. Fortin, Chassin et Kelly-Gagnon, 2011).

En réponse à leurs pourfendeurs, les organisations syndicales ont souvent mobilisé leur fonction « d'épée de justice », incarnée dans les gains des luttes passées et les valeurs modernes. Par exemple, le Congrès du travail du Canada (CTC) a récemment mis en marche une campagne publicitaire¹¹ multiplateforme (*Ensemble pour un monde plus juste*) alliant valeurs humanistes (p. ex. : dignité au travail, équité, etc.) et actions syndicales (p. ex. vie plus équitable et digne au travail). Les « vieux » combats sont ainsi utilisés comme une preuve de l'impact positif de l'action syndicale : promulgation de différentes lois dont les *Normes du travail*, la *Loi sur la santé-sécurité au travail*, le *Code du travail*, etc. Des luttes ayant certainement marqué la société québécoise, mais qui n'ont plus la force de fédérer l'ensemble des nouvelles identités au travail, comme les jeunes, les femmes ou les travailleurs précaires, etc. En ce sens, la stratégie de coalition permettrait de rafraîchir le répertoire de preuves disponibles afin de défendre les légitimités du syndicalisme dans l'arène publique.

Nous l'avons vu, la nature du travail s'est transformée, les types de travailleurs se sont diversifiés. De plus, les enjeux sociaux se sont également distingués, comme l'illustre la montée des nouvelles thématiques de revendications sociales. Ces mouvements, qualifiés polémiquement de « Nouveaux Mouvements Sociaux », ont des revendications et des spécificités structurelles très différentes de celles du syndicalisme de style wagnérien¹² (Gagnon, 2003). Une campagne comme *Ensemble pour un monde plus juste* publicise les acquis assurés antérieurement par les luttes syndicales. Or, chez les travailleurs atypiques, par exemple, cette campagne peut potentiellement renforcer une perception négative de l'action syndicale. Ce type de travailleurs, rappelons-le, est en hausse et n'a généralement pas accès aux différents avantages liés au syndicalisme, tel que publicisé dans la campagne du CTC. Cette campagne vise donc à rappeler les fondements de la légitimité sociologique dans l'arène

¹¹ La campagne *Un monde plus juste* a été lancée à l'automne 2013 par le Congrès du travail du Canada. Il s'agit d'une « campagne visant à faire la promotion à la fois des valeurs syndicales, à renforcer le mouvement syndical dans ses capacités de représentation et de défense des travailleurs et travailleuses dans les milieux de travail et au niveau politique, tout cela en démontrant à la population et à nos membres les avantages d'être syndiqués. » (FTQ [en ligne] <http://unmondeplusjuste.org/campagne-ctc/>).

¹² Nous avons développé le thème du syndicalisme de type wagnérien à la note 4.

publique, sans réussir nécessairement à les réactualiser. Du moins, les critiques des opposants, notamment en ce qui a trait à la production d'une classe de travailleurs privilégiés, demeurent.

Nous en avons discuté, les assises du syndicalisme québécois entraînent les organisations syndicales à s'investir d'un rôle de régulation plutôt que de contestation. Dans certains autres cas, cette même institution a favorisé l'émergence de comportements allant à l'encontre de la légitimité sociologique des organisations syndicales, comme celui de négocier des clauses de disparités de traitement. Selon cette perspective de renouveau syndical, les organisations syndicales ont à se réapproprier leur rôle de contestation (dimension endogène du renouveau syndical) afin de réactualiser l'institution encadrant le syndicalisme aux nouvelles réalités et problématiques vécues dans les différentes communautés (dimension exogène du renouveau syndical). À notre avis, la stratégie de coalition permet potentiellement : 1) une transformation des identités à l'interne et 2) une transformation des institutions et des représentations à l'externe (Tattersall, 2010).

1) D'une part, la stratégie de coalition permettrait de renouveler les représentations internes qu'ont les organisations syndicales du syndicalisme. À cet égard, les militants politiques sont des ressources importantes afin de lutter contre l'effritement de la légitimité sociologique de l'institution syndicale. Or, les arènes délibératives traditionnelles, comme les assemblées générales, sont souvent délaissées par les membres. Le syndicalisme que nous observons en Amérique du Nord ou en Grande-Bretagne institue une relation principalement axée sur l'offre de services (Tapia, 2013), ou de régulation (Gagnon, 2003) (P. ex. : négociation collective) auprès des membres, tout en ne favorisant généralement pas l'émergence d'idées contestataires débordant du milieu du travail. Selon Voss (2010), le niveau d'expertise nécessaire pour accomplir le rôle de régulation expliquerait en partie ce phénomène :

En effet, la professionnalisation et la spécialisation exigées pour négocier et conduire les négociations collectives poussent à accroître la taille et le pouvoir de l'appareil à plein temps du syndicat aux dépens de l'expression directe des membres sur la prise de décision (Voss, 2010; p.93-94).

Par exemple, les organisations syndicales doivent être diligentes dans leur tâche de régulation, notamment dans la gestion et le traitement de griefs; faute de quoi, elles s'exposeraient à une plainte au Tribunal administratif du travail¹³. Cette situation oblige les organisations syndicales à investir davantage de ressources humaines aux tâches de régulation. Autre exemple, le droit de grève est limité aux seules périodes de négociation. Une organisation syndicale ne pourrait alors déclencher une grève pour des raisons politiques à l'extérieur des moments prévus par la loi, sans s'exposer à de graves sanctions juridiques.

Suivant cette idée, les instances locales, celles où les membres se retrouvent, seraient davantage campées dans un rôle de régulation, mettant à mal la démocratie délibérative (Voss, 2010). Le rôle de contestation politique serait généralement l'affaire des regroupements d'organisations syndicales, des instances supérieures et de leurs différents comités. Cette séparation des rôles a permis aux organisations syndicales de jongler avec ces deux rôles contradictoires (contestation/régulation) pendant un certain temps (Gagnon, 2003). Or, en agissant de la sorte, les organisations n'ont souvent que peu développé leur base de militants politiques au détriment de militants « institutionnels », centrés sur les différents aspects des conventions collectives, des procédures de griefs et des négociations formelles et informelles auprès de l'employeur. Cette réalité expliquerait en partie pourquoi les organisations syndicales entretiennent un rapport de services auprès de leurs adhérents, contrairement aux autres organisations issues de la communauté qui, elles, entretiennent plutôt un rapport d'ordre relationnel (Tapia, 2013).

Précisons ici que ces deux rapports de services et relationnels induisent des identités organisationnelles différenciées (Tapia, 2013) : 1) l'offre de services apporte des solutions à des problématiques pour lesquelles l'adhérent a payé. De plus, le répertoire d'actions de ces organisations est hautement institutionnalisé (c.-à-d. d'ordre juridique) et est généralement très efficace. Inversement, une problématique réelle, mais ne cadrant pas avec les pratiques

¹³ L'article 47.2 du *Code du travail* du Québec impose aux organisations syndicales une attention constante aux problématiques vécues par les membres. Cette disposition permet aux membres d'une organisation de déposer une plainte à la Tribunal administratif du travail s'il juge que leur organisation a failli à son devoir de représentation (Noël, 2008).

usuelles serait généralement rejetée, car non comprise. Bref, la relation de services ne conteste pas l'ordre établi et sous-tendrait même une acception de l'institution encadrant le syndicalisme et du rôle de régulation qui lui est associé. 2) Les organisations affichant un rapport relationnel s'inscrivent dans une dynamique d'ouverture permettant une réactualisation constante des problématiques vécues dans les communautés et en phase avec elles. Le répertoire d'actions lié à ce rapport n'est donc pas nécessairement corolaire à une réponse institutionnelle préexistante. Somme toute, les organisations versées dans ce type de rapport sont généralement plus contestataires, car elles sont plus au fait des problématiques nouvelles qui émergent depuis dans les communautés. Ces organisations ne sont pas contraintes par une forte institutionnalisation de leur répertoire d'actions.

Autrement dit, les organisations syndicales entretenant un rapport dit de service se seraient déracinées des communautés et seraient donc moins aptes à saisir les nouvelles problématiques sociales. Elles n'auraient également pas entretenu leur capacité de mobilisation politique autour d'enjeux débordant des milieux de travail. Cette situation s'avère complexe, surtout si le renouveau syndical nécessite une lutte dans l'arène publique – et donc des militants politiques. À notre avis, pour y arriver, elles devront transformer le rapport entretenu avec les communautés, en s'impliquant notamment auprès d'autres organisations qui entretiennent déjà un rapport relationnel avec ces dernières (c.-à-d. groupes citoyens, environnementaux, communautaires, etc.). Nous sommes d'avis que l'interaction soutenue a un potentiel intrinsèquement transformateur¹⁴ (Berger et Luckmann, 1996). De cette manière, les coalitions permettent de dépasser le paradoxe de rôles en créant de nouveaux espaces dans lesquelles les organisations syndicales peuvent former des militants en s'appuyant sur les problématiques significatives issues des communautés. D'ailleurs, Tattersall (2010) remarque qu'une coalition hétérogène agissant activement sur un niveau local assurerait l'éducation et la mobilisation des membres des organisations participantes. La coalition permettrait alors de recréer une nouvelle vie militante autour de projets significatifs, autant pour les membres que pour la ou les communautés environnantes.

¹⁴ Nous reviendrons sur cette idée et perspective épistémologique dans notre prochain chapitre.

2) D'autre part, la stratégie de coalition permettrait de renouveler les représentations à l'externe, tout en favorisant une réactualisation des institutions encadrant les relations de travail, au regard des nouvelles problématiques vécues dans les communautés. Prenons l'exemple de la *National Guest Workers Alliance*, qui est une association américaine mise sur pied en 2006 visant à rassembler les travailleurs temporaires pour assurer leur protection, ainsi que des conditions de travail et de vie décentes. Ce mouvement s'inscrit notamment dans un discours antiraciste et altermondialiste, deux thématiques propres aux nouveaux mouvements sociaux. Bien que cette alliance semble fonctionner de manière autonome, elle combine les ressources d'organisations syndicales, de centres de travailleurs immigrants¹⁵ et de bénévoles. Le même genre de coalitions a émergé sur différentes thématiques, comme la protection des systèmes de santé et d'éducation publique à Sydney en Australie¹⁶ (Tattersall, 2010) ou encore la revendication d'un salaire décent aux États-Unis par le biais de mouvements comme *OurWalmart*¹⁷ ou *Fast Food Forward*¹⁸. En s'impliquant auprès des plus démunis, les organisations syndicales redorent leur blason en affichant dans l'arène publique leur capacité à agir dans leur rôle contestataire (Tattersall, 2010). Les organisations syndicales publicisent ainsi des actions altruistes et donc non corporatistes. La stratégie de coalition contribue alors à renforcer la légitimité sociologique des organisations syndicales, tout en proposant des réformes institutionnelles.

¹⁵ Les centres de travailleurs immigrants prennent plusieurs formes en fonction du contexte dans lequel ils émergent. De manière générale, ces centres représentent des points de chute pour les travailleurs immigrants ou les travailleurs migrants temporaires pris avec des problématiques d'immigration et de respect des droits au travail. Dans le cas de la *National Guest Workers Alliances*, le *New Orleans Workers' Center for Racial Justice* a occupé ce rôle.

¹⁶ Tattersall (2010) nous propose quatre études de cas de coalitions, dont une traitant d'un combat mené par des organisations syndicales, des groupes de parents d'élèves et des groupes communautaires afin de préserver l'accessibilité et la qualité de l'éducation publique.

¹⁷ *OurWalmart* est un projet parrainé par le United Food and Commercial Workers (UFCW) qui incite les travailleurs de Wal-Mart à se mobiliser autour des thématiques de la dignité, du salaire décent et de la sécurité au travail.

¹⁸ *Fast Food Forward* est une organisation de travailleurs non syndiqués visant à promouvoir la redistribution de la richesse des grandes corporations de restauration rapide en misant notamment sur l'argument du salaire décent et de l'inégalité de la distribution des revenus.

En plus de renforcer la légitimité sociologique, la stratégie de coalition permet de déborder des limites de l'institution wagnérienne du syndicalisme. Par exemple, les revendications syndicales pourront être « cadrées¹⁹ » dans l'arène publique (Benford et Snow, 2012) suivant une rhétorique de bien commun, soit bénéfique à toute la société. Ces « cadres » seront mobilisés dans l'arène publique par la coalition et défendus par l'ensemble de ses organisations partenaires. Cette démarche pourra, par exemple, altérer le processus de négociation traditionnelle²⁰ et porter le litige dans l'espace public. Le pouvoir de négociation produit par les actions de la coalition débordera donc de la négociation bipartite entre un employeur et ses employés, en y intégrant également l'opinion publique — et son poids sur le processus de décision au niveau politique. Par exemple, en défendant auprès du public l'accessibilité et la qualité de l'éducation, l'organisation syndicale pourra utiliser cette nouvelle rhétorique auprès au gouvernement pour bonifier la quantité de postes disponibles, le financement des outils pédagogiques ou, à terme, le salaire des enseignants dans le réseau public (Tattersall, 2010). Les coalitions risquent donc alors de renforcer la perception d'utilité du syndicalisme en redonnant une capacité d'organisation et de négociation à des travailleurs laissés pour compte.

Plus encore, les coalitions peuvent aussi servir de tremplin à la syndicalisation de milieux généralement moins accessibles à l'accréditation syndicale en raison notamment de l'inadéquation entre le processus d'accréditations instituées et les formes de l'emploi. À cet égard, Wills et Simms (2004) constatent que les coalitions offrent aux organisations syndicales la possibilité de faire une percée dans les secteurs non traditionnels. Ces chercheurs donnent notamment l'exemple du mouvement *Justice for Janitors* qui a permis de recruter plus de 5000 nouveaux membres en cinq ans. En somme, les organisations syndicales qui syndiquaient des commis d'entretiens ont fait souvent face à la même stratégie antisyndicale :

¹⁹ Pour Benford et Snow (2012), l'espace public est une arène dans laquelle il est possible d'interpeler le gouvernement. Toutefois, si l'on extrapole aux organisations syndicales, pour créer un momentum, il est nécessaire de recruter des membres pour transporter les revendications. Ainsi, dans le cas qui nous intéresse, les organisations syndicales sont engagées dans une « dynamique de production de sens et de reconduction de la légitimité sociologique ». Cette dynamique se nomme le cadrage.

²⁰ Par négociation traditionnelle, nous faisons référence à : 1) une négociation entre un employeur et ses employés; 2) une négociation sur la base des intérêts circonscrite à un seul milieu de travail.

en réaction à la syndicalisation de leurs employés d'entretien, les employeurs n'avaient qu'à changer les sous-traitants qui effectuaient le service d'entretien. Cette stratégie d'évitement est possible, car elle s'est construite à même les zones grises du droit. Pour pallier cette problématique, les organisations syndicales ont décidé de s'investir dans un projet alternatif nécessitant le partenariat avec des groupes communautaires (Banks, 1991). En créant un réseau d'informations et de support des commis d'entretien dans la communauté de Los Angeles, l'*Union internationale des employés des services* a réussi à recruter plus de 90 % du personnel d'entretien de la région. C'est donc par le biais d'une coalition qu'il a été possible de syndiquer ces travailleurs. Elle a permis de trouver des alternatives à une situation qui autrement n'aurait pas eu de débouchés. Pour les organisations syndicales, la stratégie des coalitions ne renie pas les méthodes d'organisation comme prévu dans le droit. Au contraire, elles peuvent se servir du contexte favorable créé par la coalition pour favoriser l'adhésion des travailleurs (Wills et Simms, 2004) et ainsi contourner les limites de l'institution.

Enfin, les coalitions hétérogènes représentent aussi une stratégie intéressante pour les organisations communautaires, citoyennes et toute autre organisation non syndicale, notamment dans une perspective de partage de ressources. Rappelons que les mouvements sociaux québécois se sont généralement institués en groupes citoyens et communautaires via une loi assurant le financement public (White, 2012). White (2012) constate qu'il existe environ 8 000 organismes d'actions communautaires au Québec, dont 5 000 sont financés par des subventions du gouvernement québécois. C'est en 2001, par la *Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire* que le gouvernement a instauré « des balises concrètes en matière de financement » aux organismes d'actions communautaires et des termes de représentation auprès des instances gouvernementales.

Toutefois, malgré cette loi, nous avons constaté, lors d'entretiens et d'observation exploratoire au sein de la coalition A, qu'il existe des difficultés liées à l'obtention de financement pour les groupes communautaires. Cette problématique peut également se percevoir au sein du mouvement *Je soutiens le communautaire* ayant comme mission d'exiger

du gouvernement québécois davantage de financement²¹. Une étude récente de l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS) (2013) illustre que les regroupements communautaires doivent souvent trouver des sources alternatives de financement, notamment auprès de fonds privés comme Centraide. Ainsi, en dépit d'un financement institutionnalisé, les organisations communautaires sont toujours à la recherche de moyens pour mener à terme leur mission. À cet égard, les organisations syndicales disposent encore au Québec de beaucoup de ressources physiques (locaux, matériels, transport, etc.) et financières. La formule *Rand*²², toujours en vigueur dans la province, leur permet une entrée de revenus incomparable aux autres organisations progressistes québécoises. À notre avis, il s'agit d'un fort incitatif auprès des organisations communautaires à joindre ou à former une ou des coalitions constituées de syndicats.

Les coalitions représentent donc une avenue de sortie de crise prometteuse. Elles permettent de ressouder les deux formes de légitimité en diluant les intérêts corporatistes au sein de luttes plus larges et perçues comme étant collectivement bénéfiques. Elles permettent également de mettre en commun des idées et des représentations qui transforment autant les représentations à l'interne qu'à l'externe. En ce sens, les actions de la coalition permettent parfois d'établir des stratégies dans un climat politique et social défavorable (Tattersall, 2010).

²¹ Leur rôle majeur dans la société québécoise a d'ailleurs été reconnu en 2001, lors de l'adoption par le gouvernement péquiste de la Politique sur l'action communautaire. L'un des objectifs de cette politique est de « renforcer et accroître l'action des organismes d'action communautaire autonome ». Nous attendons encore les retombées réelles. (Je soutiens le communautaire [consulté en ligne le 22 novembre 2014; <http://jesoutienslecommunautaire.org/revendications/>])

²² Nous avons expliqué la formule *Rand* à la note 8.

Chapitre 2 : Comment conceptualiser les coalitions hétérogènes?

Dans ce chapitre, nous aborderons d'abord les écrits traitant des coalitions comme stratégie de renouveau syndical. Nous prendrons position en proposant par la suite une définition de la notion de communauté que nous distinguerons de la stratégie de coalition, ces concepts étant fréquemment interchangeés ou pris pour des synonymes (ce que nous pourrions) dans les écrits actuels sur le sujet. Ensuite, nous expliciterons notre conception théorique quant au processus du choix, tant dans sa dimension identitaire que démocratique. En fin de chapitre, nous proposerons une réflexion sur l'implication des organisations au sein d'une coalition hétérogène.

Des études récentes (p. ex. : Boxall, 2008; Lévesque et Murray, 2010) perçoivent le renouveau syndical comme étant le résultat de décisions proactives afin de répondre aux différentes dimensions, tant endogènes qu'exogènes, de la crise du syndicalisme. À cet égard, la stratégie de coalition représente une des avenues par laquelle les organisations syndicales tentent de refonder leur ancrage dans les communautés pour revamper leurs légitimités en temps de crise (Fine, 2005; Frege, Herrey, et Turner, 2004; Nissen, 2000; Suzuki, 2008; Tattersall, 2010; Wills et Simms, 2004). D'une manière générale, une coalition hétérogène est une association d'organisations différentes en ce qui a trait à leur nature et à leurs fonctions (p. ex. : syndicale, communautaire, environnementale, etc.) ayant décidé individuellement de s'unir afin d'appliquer une pression pour soulever dans l'arène publique des problématiques significatives à leurs yeux. Plusieurs études récentes, inspirées notamment des écrits sur les mouvements sociaux, ont tenté de comprendre comment les coalitions permettaient aux organisations syndicales à la fois de refonder leur légitimité sociologique et de réactualiser leur légitimité institutionnelle (p. ex. Tattersall, 2010).

Cette littérature naissante n'a fait qu'effleurer toute la question du fonctionnement interne de ces coalitions hétérogènes. Il y a pourtant là un intérêt certain : comment des organisations aux pratiques et aux fonctions aussi différentes réussissent-elles à trouver un terrain d'entente? D'autant plus qu'une étude récente (Tapia, 2013) démontre les grandes différences structurelles et culturelles entre les organisations syndicales et communautaires.

Tapia (2013) remarque que la culture organisationnelle et les techniques de mobilisation y sont très différentes. Rappelons-le, les organisations communautaires entretiennent une culture relationnelle auprès de leurs membres, selon l'auteur, tandis que les organisations syndicales tendent plutôt à entretenir une relation d'affaires, voire de services, auprès de leurs adhérents. Cette situation expliquerait en partie pourquoi les organisations syndicales ont plus de difficultés à mobiliser leurs membres pour entamer des actions de contestation politique que les organisations communautaires (Tapia, 2013 ; Voss, 2010). Ce dernier constat ne doit cependant pas nous faire oublier que les organisations syndicales sont en soi des univers complexes qui, comme l'indique la thèse du syndicalisme référentiel (Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009), sont des ensembles construits sur des fondements à la fois subjectifs et objectifs; fondements qui marquent la manière dont les acteurs issus de ces organisations donnent du sens à leurs actions actuelles et futures. Dans l'analyse de la coalition, il faut donc mettre en lumière non seulement l'importance entre les types d'organisations (syndicales, communautaire, environnementales, etc.), mais aussi soulever celle se rapportant aux différences intratypes, soit ici, entre les différentes organisations syndicales.

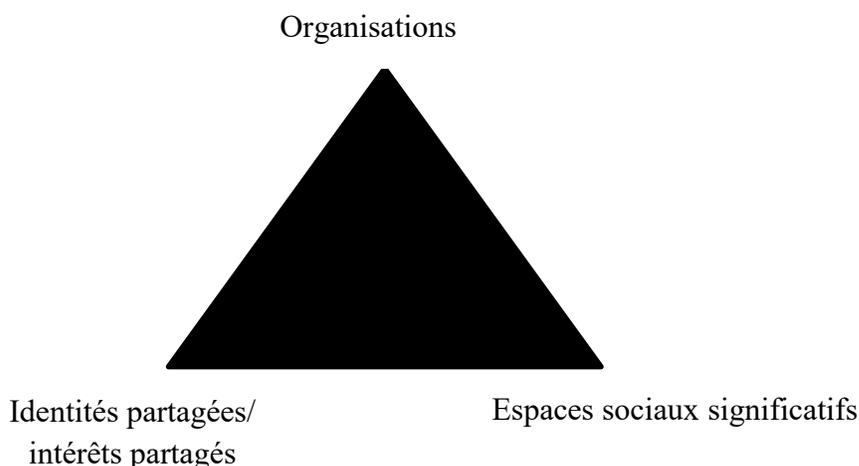
Avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous incombe de revenir brièvement sur la littérature traitant du phénomène contemporain des coalitions hétérogènes. Nissen (2004) constate que les coalitions sont abordées dans la littérature de diverses façons. Selon cet auteur, les premiers écrits sur les coalitions traitaient principalement des luttes pour empêcher certaines usines de fermer, comme dans les cas des délocalisations d'usines. Comme le remarque à cet égard Tattersall (2010), la proximité entre le milieu de travail et le lieu de résidence était tout à fait propice à ce genre de coalition, notamment en région rurale où il n'existait parfois qu'un milieu de travail pour l'ensemble d'une communauté. Un deuxième type d'écrits (Nissen, 2004) s'est plutôt intéressé aux coalitions ayant pour objet de lutte la défense des acquis syndicaux dans le secteur privé, ainsi qu'à la mobilisation des travailleurs non syndiqués. Enfin, un troisième type (Nissen, 2000) s'est penché sur les spécificités des coalitions contemporaines défendant des intérêts sociétaux qui dépassent généralement le cadre du travail. Les coalitions étudiées se concentrent sur des enjeux thématiques (p. ex. : environnement, dignité au travail, etc.) (p. ex. : Nissen, 2000), à l'évaluation de l'impact de

contextes nationaux à l'aide d'études comparatives (p. ex. Suzuki, 2008) et à la classification des types de coalitions (p. ex. Fine, 2005; Frege et coll. 2004).

En raison de cette grande diversité, il existe dans les écrits une certaine incertitude quant au phénomène des coalitions : les termes de syndicalisme de communauté (tr : Community unionism) et de coalitions prennent plusieurs sens, dépendamment des auteurs qui les mobilisent. Parfois, ces termes s'opposent, d'autres fois ils sont synonymes ou représentent encore des idéaux types au sein d'approches classificatoires. Cette ambiguïté est problématique dans une étude portant sur le renouveau syndical car, selon nous, la stratégie de coalition peut permettre de ressouder la légitimité sociologique des organisations syndicales dans la communauté. La coalition n'est donc pas la communauté : ces notions doivent être distinguées.

En nous appuyant notamment sur les écrits de Tattersall (2010), nous prenons position dans ce débat. De manière générale, nous considérons la communauté, comme un mode d'existence, et la coalition comme un objet et une possibilité inscrite dans ce mode d'existence. Plus précisément et comme il est retrouvé à la *figure 3*, Tattersall (2010) détermine trois aspects qui font apparemment consensus dans la littérature quant à l'utilisation actuelle du terme de communauté : 1) les *identités partagées*, 2) *la présence d'organisations* et 3) *des espaces sociaux significatif* (tr : localisation) (Tattersall, 2010).

Figure 3 : Les trois dimensions de la communauté



Comme nous voulons mettre en exergue le potentiel transformationnel des interactions entre les organisations, nous privilégions une lecture propre à la phénoménologie sociale pour expliquer ces dimensions, par la voie d'une adaptation de l'approche théorique de Berger et Luckmann (1996). Nous espérons ainsi mettre en évidence le **rapport entre identité et structure**, sous-entendu par une telle conceptualisation de la communauté. Brièvement, pour ces auteurs, c'est l'interaction avec le monde « objectif » (c.-à-d. ce que nous percevons comme allant de soi ou le sens commun), perçu ici comme des « artefacts » de la subjectivité socialement partagée (c.-à-d. des indices permettant au chercheur de reconstruire les perceptions dominantes qui circulent dans la société), qu'un individu (par extension dans le cas nous intéressant, les organisations) bâtirait sa propre subjectivité (c.-à-d. sa manière d'interpréter les différentes interactions qu'il expérimente). Les perceptions ne seraient donc pas statiques et seraient même, au contraire, évolutives : chaque interaction altère ou renforce les perceptions préexistantes. Nous tâcherons de transposer cette posture épistémologique aux identités et aux représentations véhiculées par les organisations syndicales ainsi qu'aux organisations partenaires, toutes engagées dans une ou des coalitions au sein des communautés.

Par conséquent et suivant notre approche théorique et conceptuelle, la *communauté* définit ce qui la compose et, plus important encore, se définit et se redéfinit par les interactions et les échanges ayant lieu en son sein. Autrement dit, c'est par l'engagement des êtres qui, au sein d'une représentation construite mutuellement, qu'une structure d'existence, que nous nommons la communauté, peut être circonscrite. La coalition permet, dans quelques cas de figures, de produire une structure d'engagement apte à reconstruire cette appartenance mutuelle à la communauté (lire ici légitimité sociologique). Ce à quoi nous reviendrons en explorant les trois dimensions de la communauté recensées par Tattersall (2010).

1) Tout d'abord, il ressort l'idée qu'une communauté repose sur la présence **d'identités** permettant une définition mutuelle des frontières de l'appartenance et des intérêts. L'identité serait, dans cette perspective, l'interprétation subjective qu'a une organisation de son existence « objective ». Dans le même ordre d'idées, pour Berger et Luckmann (1996), un individu donne du sens à son quotidien par le processus de typification qu'il produit à la fois sur les autres et les situations qu'il rencontre. Par exemple, la couleur de peau, l'occupation, l'habillement, la manière de parler d'une autre personne sont tous des éléments empreints de sens qui permettront à un individu de définir l'autre – soit en le rattachant à des types préexistants dans les communautés. Suivant ce principe, les frontières identitaires d'une communauté sont mouvantes, au sens où elles ne seraient pas absolues et dépendraient des interprétations multiples entourant les conceptions des identités et des intérêts qui s'adressent à cette même communauté. Cette dernière comprend donc cette idée d'espaces sociaux (nous y reviendrons) dans lequel s'entrechoquent les définitions identitaires et où se redéfinissent continuellement les intérêts. C'est donc par la subjectivité et corolairement l'identité (l'interprétation humaine de la subjectivité objectivée et l'expérience de l'identité) que se dessinerait une des frontières de l'appartenance à la communauté.

Suivant cette conception, deux organisations qui possèdent la même typification partageraient aussi un rapport similaire à la communauté. Leur expérience du quotidien serait teintée de ce rapport et contribuerait à renforcer leur identité. Par exemple, au niveau individuel, le genre est tout autant un élément identitaire « objectivé » qu'une identité

subjective ayant une répercussion réelle sur le quotidien d'une personne : cette dernière s'y reconnaît genrée et est reconnue comme telle, influençant alors la trajectoire et les interactions qu'elle expérimente. Suivant ce principe, les organisations syndicales se représentent selon le rôle qu'elles jouent dans la communauté. Cette représentation varierait en fonction notamment de leurs expériences passées, ce qui comprend les différentes actions ou les stratégies pour lesquelles elles ont opté. Parallèlement, notons que les autres organisations se représentent les organisations syndicales selon leurs actions passées, actuelles et futures (nous y reviendrons). Bref, les organisations ont une identité qui guiderait leurs choix futurs.

2) Tattersall (2010) évalue également que la communauté est représentée par **différentes organisations**. Au Québec, nous pouvons penser, par exemple, aux organisations syndicales ou communautaires. Les organisations sont, bien sûr, des regroupements d'individus, mais aussi des ensembles de pratiques de normes, de savoir-faire et de savoir-être. Dans cette perspective, les organisations ont également une fonction d'institution au sens où elles ont un rôle propre, en accord avec la structure de la société. Par exemple, les organisations syndicales sont instituées selon le *Code du travail du Québec*. Rappelons-le, ce dernier situe les organisations syndicales selon un rôle de régulation (dont nous avons discuté précédemment). Dans un même ordre d'idée, d'autres organisations présentes dans la communauté peuvent aussi occuper un rôle de représentation et de défense des intérêts relatifs à certaines identités, comme celles des femmes (Yates, 2010) ou celles des travailleurs migrants.

En suivant les principes de notre perspective théorique, les organisations syndicales sont représentées dans la communauté selon la perception qu'en ont les autres groupes (et inversement). Comme illustré au chapitre précédent, la légitimité sociologique, ou le sens social accordé au syndicalisme est en train de s'effriter, notamment parce que les organisations syndicales ne réussiraient plus aussi efficacement à défendre les plus démunis et certains de leurs propres adhérents, comme les jeunes. Les organisations syndicales auraient alors partiellement abandonné leur rôle de contestation au profit de celui de régulation. Cette situation contribuerait à renforcer une image négative (p. ex. : les organisations syndicales ne

font que promouvoir les intérêts d'une classe privilégiée de travailleurs) du mouvement syndical au sein même de la communauté.

3) Enfin, la troisième dimension est celle des **espaces sociaux significatifs**. Plus pragmatique, cette dimension tente d'évaluer l'espace « objectif » d'existence et d'intervention dans la communauté. La dimension des espaces sociaux significatifs peut à la fois représenter un quartier, une ville, une province, un pays, un continent, une région urbaine, une région rurale, etc. Ici, encore une fois, les espaces sociaux significatifs n'ont rien de naturels; ce sont des construits sociaux attribuables à des pratiques sociales, actuelles ou passées (Lefebvre, 1991). Les espaces sociaux signifiants sont donc encore une fois, des « artefacts » objectifs de l'intersubjectivité structurant le social : comprendre comment les organisations définissent les espaces sociaux significatifs de la communauté permet au chercheur de présenter objectivement les frontières subjectives de la communauté. Notons toutefois que la dimension *des espaces sociaux significatifs* représente autant des lieux institués, désincarnés de toute introspection humaine, que des lieux plus informels, comme le « coin de la rue »²³ (Marston, 2000).

Suivant cette idée, pour faire partie d'une communauté, il faut également être capable de circuler et d'agir dans ses différents espaces significatifs, qu'ils soient formels ou informels. Par exemple, une organisation n'affichant pas une présence soutenue au sein d'espaces sociaux significatifs par les membres d'une communauté sera exclue de la communauté. Les organisations syndicales, nous l'avons vu, s'investissent davantage dans leur rôle de régulation (Gagnon, 2003; Voss, 2010) et développent ainsi un rapport axé sur l'offre de services (Tapia, 2013) auprès de leurs adhérents. Cette tendance circonscrit généralement la capacité d'action des organisations syndicales aux seuls milieux de travail et ignore, par conséquent, plusieurs autres lieux sociaux significatifs. Cette situation contribue à exclure les organisations syndicales des frontières « objectivées » de la communauté.

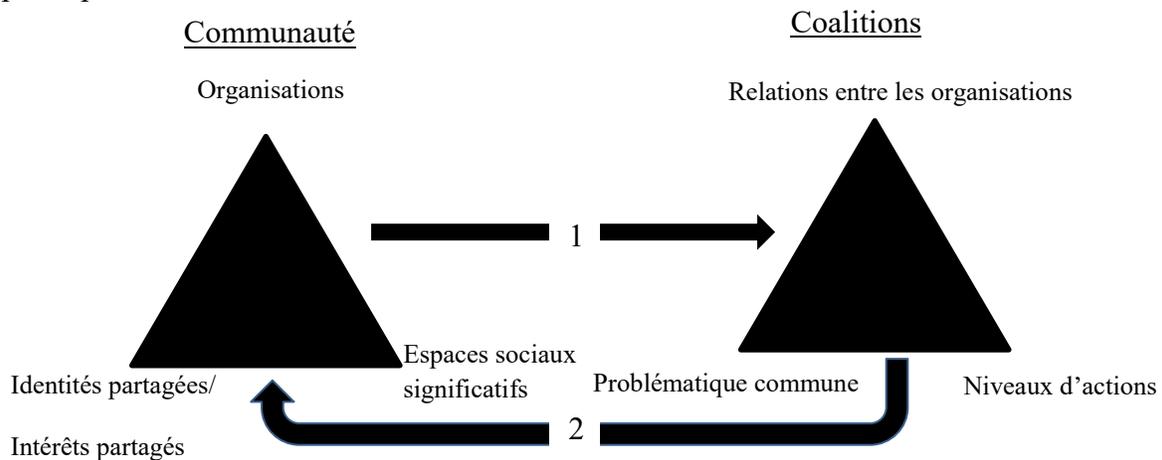
²³ *Street corner society* est une étude de cas réalisé par Whyte (1943) mettant en évidence le lien fort existant entre l'*emplacement*, les interactions entre les individus et la production de sens. Ainsi, dans cette monographie, nous pouvons notamment constater que des lieux d'apparence anodine, comme le coin de la rue par exemple, peuvent se voir octroyer un sens second par la pratique humaine ou organisationnelle ayant lieu en son sein.

Maintenant que nous avons dressé un portrait conceptuel des communautés autour des pôles des *identités partagées*, des *organisations* et des *espaces sociaux significatifs* et que nous avons en partie situé la crise de la légitimité sociologique des organisations syndicales selon un processus d'exclusion de la définition subjective des frontières des communautés, nous désirons occulter plus théoriquement la stratégie de coalition. Nous voulons mettre en évidence le potentiel qu'affiche cette stratégie afin de permettre un certain renouvellement de la présence des organisations syndicales dans les communautés (et donc à contribuer à renforcer leur légitimité sociologique).

À ce sujet, l'idée de coalition est ici comprise comme une possibilité offerte par la communauté, et non la communauté en elle-même. Autrement dit, la coalition hétérogène est un objet donnant la **possibilité d'avoir une emprise sur la communauté** et son avenir. Logiquement, la coalition n'est pas présente dans toutes les communautés : elle représente plutôt un véhicule potentiel afin de répondre à des problématiques retrouvées en son sein. En ce sens, elle doit être comprise comme un phénomène construit sciemment par des êtres, comme les organisations, issus d'une communauté donnée.

Or, ce choix, comme le souligne Tattersall (2010), n'est pas sans conséquences. Une organisation qui s'implique dans une coalition pour elle-même afin de **profiter** ponctuellement des ressources de la communauté doit se distinguer de celui de s'impliquer dans une coalition pour **s'investir** dans la communauté. Le choix apparaît alors instructif : il nous informe sur le processus de construction de sens qui s'y rattache et apporte un éclaircissement sur les motivations des organisations. Suivant cette logique et comme nous l'illustrons à la *figure 4* inspirée de Tattersall (2010), une coalition n'implique pas qu'une dynamique de redéfinition des frontières. Au contraire, le processus de coalition peut potentiellement renforcer les frontières déjà présentes dans la communauté, limitant ainsi tout renouvellement de la présence des organisations syndicales dans celle-ci (ainsi que la revitalisation de leur légitimité sociologique).

Figure 4 : Dynamique de redéfinition ou de renforcement des frontières de la communauté par le processus de coalition



Suivant cette idée, dans la *figure 4*, la *flèche 1* indique le processus de mise en application d'une ou des coalitions au sein de la communauté. La coalition est perçue ici comme la mise en place de relations entre plusieurs organisations autour d'une problématique commune agissant de manière plus ou moins coordonnée à l'intérieur d'un ou de plusieurs espaces sociaux. Ensuite, comme l'indique la *flèche 2*, cette implication commune vient altérer la représentation des frontières de la communauté. Rappelons toutefois que si la coalition peut théoriquement permettre un renouvellement de la présence des organisations syndicales dans leur communauté d'attache, elles peuvent également produire l'effet opposé. Nous revenons ci-contre sur cette proposition, en explicitant chacune des dimensions de la coalition telles que mobilisées par Tattersall (2010)

1) La première dimension du construit social qu'est la *coalition* est celle se rapportant à une *problématique commune* « Common concern ». Il s'agit de l'objectif de la coalition. C'est autour de cette problématique que les organisations décident de se fédérer (ou non) entre elles. Dans ce processus, les organisations sélectionnent un objectif afin d'y asseoir l'action et leur raison d'être, leur identité. Cette dimension revient au sein de nombreux ouvrages traitant

de coalitions (p. ex. : Tattersall, 2010; Dean et Reynolds, 2009; Yates, 2010). Si la coalition est un outil, la *problématique commune* doit être considérée comme un des éléments la composant. Sa genèse n'émane pas, dans cette perspective, d'un déterminisme historique ou matériel. Elle existe plutôt, car elle est construite sciemment par les organisations (et les individus associés) suivant leur choix de mettre en place une coalition. Cette idée n'exclut pas la possibilité que des problématiques communes existent déjà dans la communauté. La nuance s'établit par la constatation d'une volonté de « mettre en contraste » une problématique par rapport aux autres problématiques potentiellement existantes.

Toutefois, la *problématique commune* ne doit pas être confondue avec le renouveau syndical. Le renouveau syndical est selon nous un effet potentiel de l'implication de certaines organisations au sein d'une coalition. La *problématique commune* est plutôt l'élément de lutte autour duquel la coalition s'articule. Par exemple, Yates (2010) analyse une coalition en Colombie-Britannique. Cette dernière est composée de regroupements de parents et d'éducatrices et d'éducateurs luttant pour l'établissement d'un système universel de garderies. La *problématique commune* de cette coalition s'articulait autour de l'importance de reconnaître le travail de soin des femmes, ainsi que de la nécessité d'offrir un service de garde de qualité pour les enfants. Chacune des organisations anticipait toutefois d'autres avantages à la mise en place d'un système de garde universel. Par exemple, les organisations syndicales espéraient négocier de meilleures conditions de travail pour l'ensemble de leurs membres travaillant en garderie et les parents désiraient s'offrir un service de garde abordable et de qualité.

Cette idée de *problématique commune* s'apparente donc au processus de cadrage théorisé par Benford et Snow (2012). Dans le cas qui nous intéresse, les organisations sont engagées dans une « dynamique de production de sens et de reconduction de sens (Benford et Snow 2012 ; p.8) » auprès de leurs membres et des autres organisations. Par ailleurs, cette démarche n'est pas totale : ce n'est pas parce qu'une problématique est *cadrée* qu'elle aura l'effet escompté à l'intérieur d'une organisation syndicale, auprès des autres organisations dans la communauté ou même dans l'arène publique. Par exemple, un « cadre » jugé sexiste

ou raciste peut contribuer à exacerber les frontières excluant les organisations syndicales de la communauté plutôt que d'ouvrir de nouveaux espaces de dialogues dans celle-ci. Cet alignement de l'objectif est toutefois crucial, car c'est autour de lui que la coalition pourra assurer une certaine crédibilité afin d'influencer les perceptions à l'interne et à l'externe (celles entretenues par les communautés dans l'arène publique). Autrement dit, la manière dont une organisation s'implique dans une coalition influencera potentiellement les représentations des autres organisations : ce qui peut contribuer à renforcer ou effriter la légitimité du syndicalisme dans les communautés.

2) Ensuite, la deuxième dimension, *celles des relations entre les organisations* « organizational relationships » nous informe que lorsque les organisations d'une communauté donnée ont décidé d'unir leurs forces, elles ont également fait le choix d'entrer en relation les unes avec les autres. La coalition permettrait aux organisations de partager et de recevoir de l'information, notamment en lien avec les problématiques vécues par chacune d'entre elles. Cette interaction entre les organisations propose donc l'ouverture d'un nouveau terrain de dialogue. D'ailleurs, Tattersall (2010) constate que le développement de canaux riches de communications entre les partenaires d'une coalition a permis à des organisations syndicales de se rapprocher des communautés en étant notamment plus au fait des problématiques qu'elles vivaient. En ce sens, l'intensité des relations entre les organisations semble potentiellement favoriser un certain renouveau syndical en redéfinissant la capacité des organisations syndicales à saisir les nouvelles problématiques vécues dans les communautés.

Toutefois, si cette démarche semble effectivement permettre un renouvellement de la présence des organisations syndicales dans les communautés, elle peut également engendrer une dynamique inverse. À cet égard, Tattersall (2010) constate que les coalitions ayant été le plus à même de transformer leurs représentations, sont celles dans lesquelles les différentes organisations sont sorties gagnantes à l'issue du processus de coalition. Cette relation, dite à *somme positive* (Tattersall, 2010; « positive sum ») se distingue de la relation purement transactionnelle, dans laquelle les organisations n'ont que peu d'engagements sincères envers une cause. Ce dernier processus aurait plutôt eu l'effet de renforcer une vision négative de

« l'autre » et donc de limiter le potentiel transformationnel de la coalition. Suivant ce principe, Frege et coll. (2004) distinguent trois types de coalitions : i) coalition d'avant-garde; ii) coalition de cause commune et iii) coalition intégrative.

- i) La *coalition d'avant-garde* représente pour ces auteurs une stratégie de coalition tournant autour des intérêts directs des organisations syndicales, comme les conditions de travail de leurs membres. Dans ces coalitions, les auteurs remarquent que les organisations syndicales y assurent la direction stratégique de la coalition et n'entretiennent qu'un rapport instrumental auprès de leurs partenaires d'action. Les échanges d'informations entre les organisations syndicales et les communautés seraient ainsi limités. Pour ces raisons, ce type de coalition ne semble pas propice à la revitalisation des légitimités des organisations syndicales. Au contraire, ces coalitions centrées et contrôlées par des organisations syndicales ont le potentiel de renforcer les aversions entretenues à l'égard des pratiques syndicales jugées inadéquates. Cette situation contribuerait plutôt à l'érosion de la légitimité sociologique.
- ii) Les *coalitions de causes communes* font référence à une situation de coalition dans laquelle il existe une certaine convergence entre les intérêts des différentes organisations impliquées dans la coalition. Toutefois, pour Frege et coll. (2004), ces coalitions se caractérisent par l'idée que les organisations partenaires s'impliqueraient de manière intéressée et s'attendraient donc à un certain retour sur l'investissement. Toutefois, la communauté bénéficierait tout de même de la coalition et aurait un espace suffisant pour s'y impliquer. Nous sommes d'avis que cette stratégie comporte un certain potentiel de reconstruction des légitimités des organisations syndicales. Cependant, ce type de coalition peut également favoriser l'érosion de la légitimité sociologique des organisations syndicales, notamment si ces dernières priorisent, en cours de route, leurs propres intérêts au détriment de ceux des autres partenaires.
- iii) Le dernier type, la *coalition intégrative*, identifie des coalitions dans lesquelles les organisations syndicales s'impliquent, sans compter, dans une cause qui est en adéquation avec leurs valeurs, notamment celles aux fondements de leur légitimité

sociologique. Les auteurs remarquent que dans ce type de coalition, les organisations syndicales s'investissent intensément dans leurs rapports auprès des autres partenaires. Suivant cette caractéristique, nous sommes d'avis qu'une telle coalition représente le plus grand potentiel de revitalisation de la légitimité sociologique et donc de renouveau syndical.

Bref, la typologie de Frege et coll. (2004) met bien en évidence l'impact des modalités d'implication d'une organisation syndicale au sein d'une coalition et le potentiel de revitalisation de sa légitimité sociologique dans les communautés : plus une organisation syndicale semble travailler **avec et pour** la communauté plus les retombées en termes de revitalisation semblent élevées.

3) La troisième dimension *des niveaux d'action* « scale » se rapporte aux espaces sociaux sur lesquels les partenaires d'une coalition décident d'agir. La coalition agit-elle dans un milieu de travail, dans un quartier, auprès d'élus municipaux, sur la scène fédérale; agit-elle sur plusieurs niveaux à la fois? Autrement dit, la coalition agit au sein d'espaces sociaux significatifs dans la communauté. À cet égard, Tattersall (2010) constate que les coalitions qui se sont impliquées au sein de plusieurs espaces sociaux, tant formels²⁴ qu'informels²⁵, à la réalisation et à l'atteinte d'objectifs communs, sont généralement celles ayant redéfini davantage la place des organisations dans la communauté. Pour Tattersall (2010), les niveaux d'action représentent la coordination d'actions politiques (lobbying, mobilisation, etc.) réalisées sur différents *espaces sociaux* afin de cibler divers publics (ministres, députés, citoyens, membres d'une communauté donnée, etc.). Par exemple, une manifestation pourra être utilisée afin de sensibiliser le public à la cause, tout en allant chercher simultanément l'appui d'un parti d'opposition dans la chambre législative. Il existe donc un fort lien entre la

²⁴ Par exemple, le Canada et le Québec comptent plusieurs paliers de gouvernement qui ont chacun des pouvoirs et des champs de compétences qui leur sont propres. Il existe ainsi plusieurs niveaux politiques d'action différents sur lesquels la coalition peut mettre ou exercer de la pression.

²⁵ Les lieux informels sont des endroits dans lesquels les partenaires de la coalition agiront afin de diffuser leur message et mobiliser les troupes. Par exemple, nous pensons autant à des centres communautaires qu'à des lieux de cultes ou à des cafés fréquentés par les membres d'une communauté, etc.

dimension des *niveaux d'action* de la coalition et celle des *espaces sociaux* significatifs de la communauté : la coalition agit dans les espaces formels et informels des communautés afin de publiciser ses actions dans l'arène publique. Ce faisant, la coalition permet aux partenaires de s'impliquer activement dans la communauté et de construire des liens inusités à même les espaces sociaux significatifs des organisations composant cette dernière. Suivant cette idée, il sera possible, par exemple, de s'impliquer directement dans un lieu de culte dans lequel l'on retrouve des militants potentiels. De la même manière, s'activer au niveau local permettra de mobiliser et d'éduquer des membres d'une organisation. La connaissance et la reconnaissance des différents *espaces sociaux significatifs* de la communauté, autant celles formelles (p. ex. : conseil municipal) qu'informelles (p. ex. : un café où s'organisent des rencontres), sont ainsi cruciales à la mise en place d'une action apte à échanger et transformer des représentations.

Cette définition, autour des axes de la *problématique commune, des relations entre les organisations* et des *niveaux d'action*, permet selon nous de cerner théoriquement l'intérêt de cette stratégie en matière de renouveau syndical. Nous le répétons : **c'est moins la stratégie en elle-même que la manière de la mettre en œuvre qui semble influencer le potentiel de renouveau syndical**. Suivant ce constat et les visées de ce mémoire, nous porterons une attention particulière aux modalités d'implication des organisations syndicales au sein d'une coalition hétérogène. Selon la situation actuelle des écrits relatée précédemment, la valeur heuristique de cette dimension d'analyse semble tout à fait justifiée.

Cependant, fidèle à notre postulat épistémologique précédent, une organisation syndicale possède une identité singulière, construite selon les interactions « objectives » qu'elle a rencontrées tout au long de son existence. **Cette perspective nous amène à avancer que toutes les organisations syndicales se représentent différemment les problématiques et les solutions auxquelles elles sont confrontées**. Selon cette perspective, la coalition serait tributaire de choix fait par les organisations issues de la communauté. L'importance accordée aux choix est d'ailleurs mise en évidence par Tattersall (2010). L'auteure remarque que l'intention initiale des organisations de joindre ou de mettre en place une coalition peut affecter le potentiel transformateur de la coalition. Dans ce prochain segment, nous tâcherons

d'expliciter le processus de choix, tout en justifiant pourquoi il est considéré ici comme un élément fondamental de la coalition. Pour procéder, nous mettrons d'abord en évidence l'idée qu'un choix suit un processus interprétatif à même de nous éclairer sur l'identité de l'organisation qui le produit. Ensuite, nous soulignerons le processus de légitimation du choix. Ce dernier aspect nous permettra de réfléchir sur le rapport entre démocratie et implication.

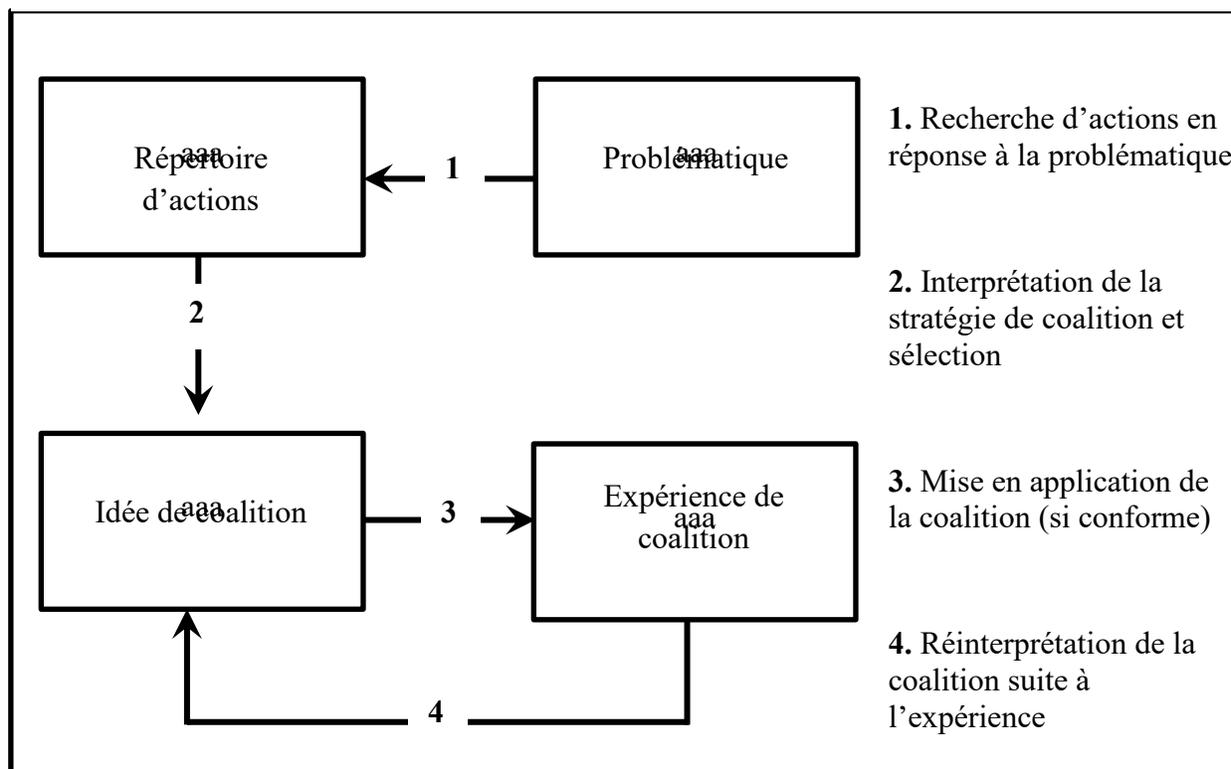
1) D'une part, comme nous l'avons mentionné précédemment, nous évaluons la coalition en tant que *possibilité* appartenant à un répertoire d'actions potentielles qui ne sont pas nécessairement mises en application. D'ailleurs, nous pouvons supposer que les différentes organisations ne se représentent pas ces outils de la même façon. Cette idée rejoint la thèse du syndicalisme référentiel :

Les syndicalistes développent des principes et des pratiques qui traduisent leur compréhension à la fois du fonctionnement du syndicalisme et des structures sociales dans lesquelles il est pratiqué. Ces principes et pratiques constituent un construit social par rapport auquel de nouvelles situations sont évaluées et des actions imaginées et entreprises (Dufour, Hege, Levesque et Murray, 2009).

C'est donc par un processus interprétatif que se définit, par exemple, l'utilité de l'action, son fonctionnement, sa résonance identitaire ou sa mise en application idéale. De plus, une stratégie n'existe que si le *sens* qui émane de ce processus interprétatif correspond à la problématique qui a mené à la recherche d'actions. Suivant cette logique, des actions seront rejetées, d'autres seront sélectionnées. Bref, comme nous l'avons synthétisé à la *figure 5*, en amont de toute coalition, nous retrouvons une problématique menant à la recherche de solutions (*flèche 1*) dans un répertoire d'actions; suite à cette première étape surviennent un processus d'interprétation de cette action précise (*flèche 2*) et, ensuite, une décision de mobiliser cette stratégie plutôt qu'une autre (*flèche 3*). Enfin, l'expérience concrète de coalition viendra modifier l'idée qu'auront les différentes organisations de la coalition (*flèche 4*). En effet, lorsque l'activation d'un outil est constatée, c'est sous une forme plus ou moins fidèle à l'interprétation initiale, en raison d'événements non anticipés ou autres incongruités. L'expérience réelle de la coalition viendrait ainsi modifier l'idée préalable que s'était faite le groupe participant à la coalition en tant que stratégie. Nous parlons alors de

réflexivité (flèche 4), soit l'impact de l'application de la stratégie de coalition sur l'idée préalable de la coalition.

Figure 5 : le choix comme processus interprétatif



Il faut également souligner que l'action se voit ainsi déjà interprétée avant même d'avoir été mise en marche. Il faut donc considérer la stratégie de coalition comme existant en tant qu'idée interprétée avant même d'être activée. C'est notamment ce processus interprétatif qui est, selon nous à la base du choix de mettre en application la stratégie de coalition. Les processus de choix menant à la coalition peuvent ainsi être multiples. **Il est alors juste, selon nous, de parler de plusieurs natures de choix, dans la mesure où chaque organisation suit un processus de choix différencié dans la pratique.** Les différentes organisations issues d'une communauté se distinguent par leur mission (syndicales, communautaires, etc.), mais aussi par leur histoire et leurs pratiques instituées (Tapia, 2013; Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009; Gagnon, 2003). À notre sens, le choix, par sa nature interprétative, nous

informe de l'identité des organisations ayant décidé de s'impliquer dans la coalition. Rappelons-le, même si les organisations syndicales sont perçues (typifiées) surtout selon leur rôle de régulation et leur attitude de services dans la communauté, elles se distinguent entre elles. Elles n'ont ni les mêmes structures, ni les mêmes expériences, ni les mêmes définitions des problématiques et, par conséquent, elles font des choix différents ou posent le même choix pour différentes raisons. C'est pourquoi à notre avis, pour mieux comprendre le fonctionnement des coalitions, il faut être capable de distinguer ces différents types d'identités syndicales. Nous croyons que l'analyse de la dimension identitaire derrière le processus de choix nous permettra de mieux comprendre les modalités d'implication de cette même organisation.

2) D'autre part, comme nous l'avons vu, l'intérêt de la stratégie de coalition dans une perspective de renouveau syndical dépend de sa capacité à renouveler la place des organisations syndicales dans les communautés. Or, Tattersall (2010) le constate, l'implication soutenue des membres d'une organisation syndicale au sein de plusieurs espaces sociaux permet la création de nouveaux canaux d'échange d'informations. Cette implication soutenue des membres d'une organisation permet tout particulièrement la redéfinition des problématiques communes au regard de ce qui est vécu objectivement dans les communautés. Sur cette idée, Voss (2010) remarque que dans le cas du syndicalisme de mouvement social, l'implication des membres d'une organisation syndicale est souvent garante de leur succès.

Cependant, Voss (2010) note également que la plupart des stratégies de renouveau syndical ne seraient pas issues d'une pression de la base militante sur la structure dirigeante (c.-à-d. d'une logique de diffusion d'ordre bottom-top). Au contraire, dans la grande majorité des cas, ce sont les leaders syndicaux qui, à l'aide de structures de coordination, auraient favorisé la mise en place de ces stratégies (c.-à-d. logique d'ordre top-bottom). En ce sens, il sera intéressant d'évaluer la manière dont le choix est légitimé à l'intérieur des organisations syndicales. D'une même manière, si le choix provient, comme nous l'anticipons, des leaders syndicaux, nous verrons comment l'information concernant la coalition est diffusée et circule à l'intérieur de l'organisation. Nous évaluerons ainsi comment la légitimation et la diffusion

de l'information lors du processus de choix de participer à une coalition façonnent (ou non) les modalités d'implication d'une organisation syndicale dans celle-ci.

Une fois le choix de participer à une coalition réalisé, il s'ensuit la mise en commun des interprétations produites par les organisations. Dans une coalition, nous retrouvons ainsi plusieurs organisations s'alliant dans l'atteinte d'un objectif commun. Or, chacune de ces organisations décide de s'impliquer selon des motifs potentiellement distincts. Il n'y aurait alors pas de consensus préalable sur la manière dont la coalition devrait fonctionner et sur le rôle de chacune des organisations à l'intérieur de celle-ci.

Ces dernières devront toutefois s'entendre sur un mode de fonctionnement pouvant structurer en partie l'implication. Cette entente peut à la fois être formalisée (structures décisionnelles de la coalition, assemblée délibérante, etc.) qu'instituée par la coutume, ou les deux à la fois. Dans tous les cas, les raisons ayant motivé une organisation de rejoindre une coalition seront confrontées à celles des autres. Cet affrontement serait à même de nous informer sur les modes d'implication potentielle, ainsi que sur le rôle de chacune des organisations présentes dans la coalition. Nous pouvons donc imaginer que chaque coalition possède une structure distincte. En ce sens, cette dernière peut être considérée comme un élément influençant l'implication des organisations au sein de la coalition. Bref, pour comprendre le fonctionnement d'une coalition, il faut d'abord cerner quelle est la position de chacune de ses organisations, ainsi que de leur mode d'implication. La littérature n'est ici pas très élaborée en la matière et outre l'idée des « courtiers d'idées » (« Brokers »; Tattersall, 2010), abondamment discutés, nous en savons peu sur les différentes logiques de la mise en commun des « motifs » conduisant à l'implication au sein d'une coalition.

En conclusion, nous avons d'abord voulu mettre en évidence une définition dynamique des frontières d'une communauté se retrouvant à l'intersection d'une *identité partagée*, de l'existence de *plusieurs organisations*, ainsi que d'*espaces sociaux* significatifs. Cette conceptualisation nous a permis de mieux cerner théoriquement l'effritement des légitimités du syndicalisme que nous situons, rappelons-le, en amont de la crise du syndicalisme que l'on observe actuellement. Parallèlement, nous avons explicité en quoi la stratégie de coalition

permettrait potentiellement la revitalisation de ces légitimités. Sur cette idée, la coalition pourrait reconstruire le rapport qu'entretiennent les organisations syndicales avec les autres groupes issus des communautés. Ce nouveau rapport peut alors éventuellement assurer une revitalisation du rôle de contestation (lire ici : légitimité sociologique) des organisations syndicales, car elles seront plus au fait des nouvelles problématiques vécues dans les communautés. Ultimement, la coalition pourra assurer la revitalisation des institutions encadrant le travail par la mise à l'agenda législatif à la suite de débats dans l'arène publique.

Or, comme le remarquait Tattersall (2010), l'implication des organisations dans une coalition n'est pas toujours perçue positivement. Ce constat nous amène à accorder une importance aux modalités d'implication des organisations syndicales. Toutefois, afin de mieux la comprendre, nous croyons pertinent de mieux comprendre les motifs identitaires et les aspects démocratiques derrière le choix de participer à une coalition. Ce faisant, nous croyons être en mesure de contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques sur les dynamiques internes du phénomène de coalition.

Chapitre 3 : Cadre d'analyse

Ce troisième chapitre présente la direction que prendra la recherche réalisée dans le cadre de notre mémoire. Nous débiterons en exposant notre question de recherche et notre sous-question de recherche pour ensuite établir nos objectifs. Nous continuerons par une présentation de notre modèle conceptuel et ses différentes dimensions d'analyse ainsi que les indicateurs de terrains qui leur sont associés.

3.1 Objectifs et question de recherche

Objectif de la recherche : Nous en avons discuté abondamment : nous associons la crise du syndicalisme au Québec à un effritement des légitimités sociologiques et institutionnelles. Conséquemment, le renouveau syndical exige alors une reconstruction de ces formes de légitimités. À notre avis, et comme l'ont illustré certaines études récentes (p. ex. : Wills et Simms, 2004; Yates, 2010; Tattersall, 2010), les coalitions semblent représenter une stratégie intéressante en ce sens. Or, nous constatons que la littérature n'a fait qu'effleurer les mécanismes de fonctionnement interne propres aux coalitions. Pourtant, les modalités d'implication d'une organisation syndicale dans une coalition semblent influencer le potentiel de renouveau de cette stratégie. À cet égard, nous constatons au courant de notre deuxième chapitre qu'il existe très certainement un lien entre le processus des choix fait par les organisations syndicales en lien à la stratégie de coalition et leurs modalités d'implication au sein de celle-ci.

Question de recherche : Comment la construction des choix faits par une organisation syndicale au sein d'une coalition influence-t-elle ses modalités d'implication au sein de celle-ci?

Sous question de recherche : À rebours, en quoi les modalités d'implication d'une organisation syndicale au sein d'une coalition peuvent-elles influencer le potentiel de renouveau associé à cette stratégie?

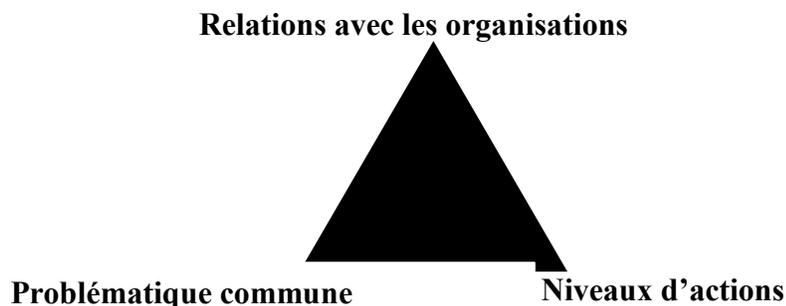
3.2. Modèle d'analyse et opérationnalisation des variables

Tout d'abord, nous vous présentons nos variables indépendantes, de contrôle et dépendante. Pour notre variable indépendante, le **choix** est recoupé en deux sous-dimensions d'analyse : les **pôles identitaires** et de **modes de légitimation**. Notre variable dépendante, les **modalités d'implication**, nous permettra de baliser la manière dont les organisations syndicales s'impliquent dans les deux coalitions étudiées.

3.2.1 : Variable dépendante : Les modalités d'implication

Dans notre mémoire, nous étudions l'incidence potentielle de la construction des **choix** sur les **modalités d'implication**. Pour établir une relation entre ces deux variables, nous devons, bien sûr, documenter l'implication d'une organisation syndicale au sein d'une coalition. En accord avec notre démarche hypothético-inductive, nous proposons une modélisation se référant aux différentes dimensions de la coalition telles que définies par Tattersall (2010) : relations entre les organisations, problématiques communes et niveaux d'action (Tattersall, 2010).

Figure 6 : Dimensions de la coalition selon Tattersall



Pour chacune de ses dimensions, nous distinguons des pratiques associées aux modes d'implication transformationnelle des pratiques associées aux modes d'implication transactionnelle (Tattersall, 2010).

- 1) Tattersall (2010) distinguait différents types de modes relationnels entre les organisations participant à une coalition. D'un côté, il y a les organisations qui s'impliquent de manière à construire des rapports affectifs auprès des autres organisations de la coalition. Ce genre d'implication serait à la base de riches canaux de communication tant formels qu'informels. Ce genre de relation sera ainsi propice aux transformations des organisations syndicales en vue de rebâtir sa présence au sein des communautés. Ce premier type d'implication serait alors plus propice au renouveau syndical. De l'autre côté, il y aurait les relations transactionnelles dans lesquelles les organisations entretiendraient des rapports plus formels. Leurs relations se limiteraient aux séances de travail et ne déborderaient pas du cadre de la formation. Ce genre de relation serait donc moins propice au renouvellement de la présence des organisations syndicales au sein de leur communauté.
- 2) La dimension de la « problématique commune » nous informe du niveau d'importance accordée à la problématique de la coalition par l'organisation syndicale. Il est question ici de déterminer si l'organisation s'implique dans la coalition selon une perspective plus ou moins en adéquation avec la problématique de cette dernière; ou inversement poursuit-elle d'autres fins? Dans le premier cas, l'organisation serait engagée dans un mode transformationnel et dans le deuxième cas, elle serait davantage impliquée dans un mode transactionnel. En effet, comme nous l'avions proposé au chapitre précédent, la manière dont une organisation s'implique dans une coalition influencera potentiellement les représentations des autres organisations : cela peut contribuer à renforcer ou effriter la légitimité du syndicalisme dans les communautés ; et donc le potentiel de renouveau syndical de la stratégie.
- 3) Cette dimension nous informe auprès de qui et où l'organisation s'implique. Ainsi, plus une organisation s'implique sur différents niveaux à la fois (ex. local, national, etc.) plus elle s'implique selon un mode transformationnel. En effet, l'implication sur plusieurs niveaux d'actions exige une présence accrue de l'organisation syndicale au sein des activités de la coalition ; notamment à travers ses membres au niveau local. En multipliant le nombre de points de contact avec les activités de la coalition, l'organisation syndicale augmenterait sa capacité à se redéfinir au sein de la communauté prenant alors une

nouvelle place. Inversement, en agissant sur des niveaux d'actions plus limités, elle se limiterait dans sa capacité à se redéfinir au sein de la communauté.

3.2.2 Variable indépendante (VI) : le choix

La variable indépendante dans notre modèle se rapporte à la construction des **choix** relatifs à la participation à une coalition. Comme indiqué dans le chapitre précédent, les organisations syndicales se démarquent dans les coalitions, à l'exemple des groupes communautaires (Tapia, 2013). Cependant, les organisations syndicales doivent être distinguées les unes des autres elles constituent en effet des ensembles construits sur des fondements à la fois subjectifs et objectifs (Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009) Nous l'avons dit, ces fondements marquent la manière dont les acteurs donnent un sens à leurs actions actuelles et futures. Suivant ce principe, et tel qu'annoncé au chapitre précédent, nous anticipons que les choix se réalisent en accord avec leur identité. Nous reviendrons sur cette idée. D'autre part, comme le souligne Voss (2010), ce sont les leaders syndicaux qui, dans la plupart des cas, mettent en place les stratégies de renouveau syndical. Or, pour qu'une telle stratégie puisse favoriser une transformation au sein de l'organisation syndicale participante, encore faut-il que ses membres soient impliqués dans les actions relatives à la coalition. Nous souhaitons aussi évaluer comment les membres des organisations ont été impliqués dans ce choix de participer à une coalition. Bref, pour appréhender le choix, nous avons retenu les deux sous-dimensions d'analyse suivantes : 1) **pôles identitaires** (VI-D1) et les 2) **modes de légitimation** (VI-D2).

3.2.2.1 Dimension identitaire du choix (VI – D1) :

La dimension de l'identité renvoie aux rôles de contestation et de régulation associés au syndicalisme québécois (Gagnon, 2003). Selon nous, l'identité d'une organisation syndicale peut être circonscrite selon le rôle qu'elle se voit jouer dans la société et les communautés. D'ailleurs, nous croyons que cette identité se retrouve dans le choix de

participer à une coalition. Nous voulons alors situer, dans le processus de choix, l'identité de l'organisation syndicale entre les pôles de **contestation** et de **régulation**. Nous souhaitons ultimement évaluer si cette dimension contribue à façonner les modalités d'implication d'une organisation syndicale dans une coalition.

D'une part, nous associons le pôle de **contestation** (Gagnon, 2003) aux fondements de la légitimité sociologique des organisations syndicales (Dufour et Hege, 2010). Rappelons-le, les organisations syndicales ont émergé dans un contexte défavorable au syndicalisme. Toutefois, parce qu'elles proposaient un projet cohérent avec les problématiques vécues dans les communautés, elles ont réussi à forcer les gouvernements à promouvoir des institutions les intégrant. Nous associons ainsi le rôle de contestation à un rôle politique remettant en cause la justesse et la pertinence des institutions en place. Par le fait même, nous croyons que les organisations ayant une identité plus contestataire afficheraient une approche relationnelle (Tapia, 2013) auprès de leurs adhérents et des individus situés dans les communautés. Suivant cette idée, pour qualifier une organisation syndicale d'après ce pôle identitaire, nous devons retrouver des artefacts de cette vision contestataire dans le discours et les actions de celles-ci lors de notre analyse.

D'autre part, nous associons au pôle de **régulation** (Gagnon, 2003) l'ensemble des comportements et des représentations se rapportant à l'institution de type wagnérienne du syndicalisme. Comme discuté au premier chapitre, les pratiques syndicales au Québec sont encadrées par le *Code du travail*. La grève, par exemple, est balisée à des périodes très précises de négociation. Ce pôle identitaire s'articule ainsi autour d'une conception très juridique et technocratique des relations de travail. Nous estimons donc que ce rôle se rapproche d'autant plus d'un modèle axé sur l'offre de services (Tapia, 2013), dans lequel les membres seraient considérés davantage comme des clients plutôt que des militants.

En abrégé, **nous avançons que les identités liées aux rôles de contestation et de régulation façonnent potentiellement l'implication d'une organisation syndicale dans une coalition**, notamment en raison des dynamiques interactionnelles que ces identités sous-tendent (c.-à-d. contestation/relationnelle ou régulation/service). Plus particulièrement, nous

pensons qu'une organisation syndicale faisant le choix de s'impliquer dans une coalition selon une identité contestataire entreprendra des relations plus soutenues auprès des autres partenaires. Inversement, nous croyons qu'une organisation syndicale faisant le choix de s'impliquer dans une coalition selon une identité de régulation agira de façon plus conservatrice et s'impliquera, en conséquence, moins auprès des autres partenaires de la coalition. Afin de déterminer la position identitaire d'une organisation syndicale, nous situerons, dans un premier temps, les représentations que cette dernière a de son rôle de manière générale, pour ensuite évaluer la représentation qu'a cette même organisation quant à l'état actuel du syndicalisme. Nous évaluerons, dans un deuxième temps, le sens que cette organisation donne à la stratégie de coalition. À cet égard, nous porterons une attention particulière à la manière dont elle harmonise ses différentes représentations et sa participation à une stratégie de coalition. Nous résumons cette idée en deux propositions de travail et présentons l'opérationnalisation de notre dimension d'analyse au *tableau 1* :

Proposition de travail 1 : Nous postulons que plus le choix de participer à une coalition incorpore des éléments liés au rôle de contestation, plus une organisation s'impliquera selon le mode transformationnel, notamment parce qu'elle favorise la création de liens affectifs avec les groupes issus de la communauté.

Proposition de travail 1.1 : Inversement, plus le choix de participer à une coalition incorpore des éléments liés au rôle de régulation, plus une organisation s'impliquera selon le mode transactionnel, parce qu'elle ne favorise pas la création de liens affectifs avec les groupes issus de la communauté.

Tableau 1 : Opérationnalisation de la dimension du pôle identitaire (VI-D1)

Dimension	Sous-dimensions	Indicateurs de terrains
<p align="center">Pôle identitaire (contestation/régulation)</p>	<p align="center">Représentation de l'activité syndicale dispensée</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Représentation du type de syndicalisme ● Représentation de la situation actuelle du syndicalisme
	<p align="center">Sens octroyé à la stratégie de coalition</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Intérêts de s'impliquer dans une stratégie de coalition ● Lien entre la coalition et la représentation de l'état actuel du syndicalisme

3.2.2.2 Les modes de légitimation du choix (VI – D2) :

Comme Voss le constate (2010), le renouveau syndical n'est pas, dans la plupart des cas, la conséquence de pressions de la base militante : il surviendrait généralement de l'initiative des leaders syndicaux. Mais ce constat n'envisage pas que les membres soient nécessairement consultés, d'une quelconque manière, lors du processus de choix de participer à une coalition. À cet égard, Tattersall (2010) remarque que l'implication sur plusieurs niveaux d'actions, notamment par le biais des membres d'une organisation syndicale, contribue à la reconstruction d'une relation pérenne entre cette organisation syndicale et celles issues des communautés. D'ailleurs, comme le soulignent Frege et coll. (2004), c'est au sein des coalitions intégratives, à l'intérieur desquelles les organisations syndicales s'impliquent sans compter les ressources investies, que nous retrouvons le meilleur potentiel de renouveau syndical. Or, pour s'impliquer de la sorte, nous pensons que le choix d'une organisation syndicale doit être légitimé à l'interne.

Dans le but d'évaluer cette proposition, nous rendrons compte des modes de légitimation du choix de participer à une ou des coalitions. Plus spécifiquement, nous retenons deux sous-dimensions que nous expliciterons : 1) aspects démocratiques du choix et 2) mécanismes de diffusion de l'information. D'abord, la dimension **des aspects démocratiques du choix** renvoie aux mécanismes de consultation des membres de l'organisation syndicale dans le choix de participer à une coalition. Nous évaluerons tout particulièrement les mécanismes de validation propres à ce choix afin de comprendre ce qui le rend légitime (ou non) au sein de l'organisation. Ensuite, par la sous-dimension des mécanismes **de diffusion de l'information** nous évaluerons comment les membres d'une organisation sont informés du choix de participer à une coalition. Nous analyserons ainsi les mécanismes de diffusion de l'information, leur nature (s'ils sont informels ou formels) et la fréquence de leur utilisation. Nous résumons ces propos selon deux propositions de travail et présentons l'opérationnalisation de notre dimension d'analyse au *tableau 2* :

Proposition de travail 2 : Nous postulons que plus une organisation consulte et informe ses membres lors du choix de participer à une coalition, plus une organisation s'impliquera selon le mode transformationnel.

Proposition de travail 2.1 : Nous postulons que moins une organisation consulte et informe ses membres lors du choix de participer à une coalition, plus une organisation s'impliquera selon le mode transactionnel.

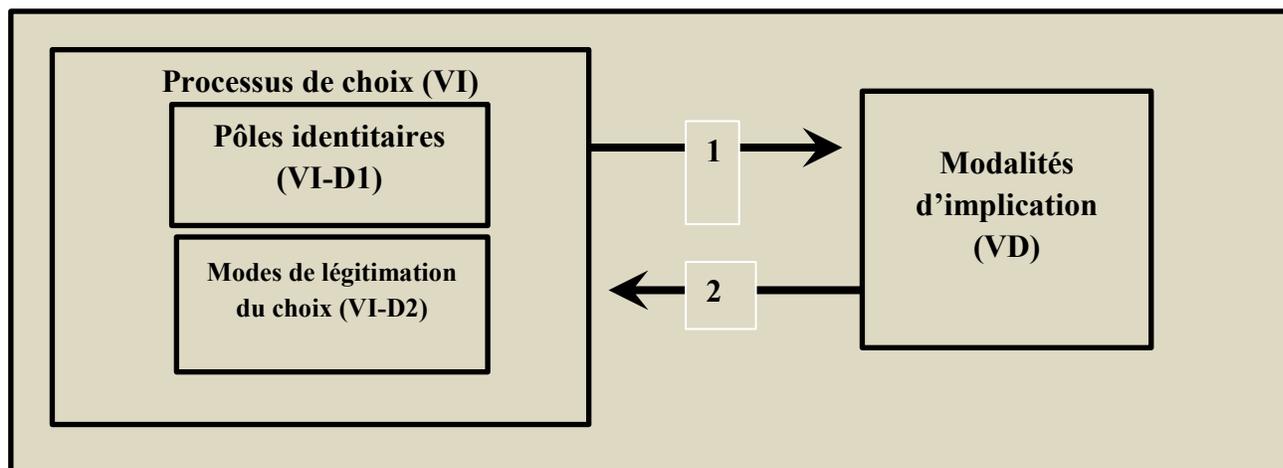
Tableau 2 : Opérationnalisation de la dimension des modes de légitimation du choix (VI-D2)

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs de terrains
<p style="text-align: center;">Les modes de légitimation du choix</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aspects démocratiques du choix 	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des mécanismes de validation du choix (formel ou informel) • Fréquence de leur utilisation
	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de diffusion de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des mécanismes (formel ou informel) • Fréquence

3.3 Modèle conceptuel

Notre modèle conceptuel est présenté à la *figure 6*. Notre variable indépendante (VI), le *choix*, se comprend selon deux dimensions : les *pôles identitaires* (VI-D1) et les *modes de légitimation du choix* (VI-D2). D'abord, la *flèche 1* indique l'effet potentiel qu'a la (VI-D1) et (VI-D2) sur les *modalités d'implication*, notre variable dépendante (VD). Enfin, la *flèche 2* indique potentiellement une transformation de la représentation de la stratégie de la coalition à l'intérieur des organisations syndicales participantes. L'implication au sein d'une coalition modifiera, selon nous, leur définition de cette stratégie en raison de leur expérimentation concrète.

Figure 7 : modèle conceptuel



Tout bien pesé, nous contribuerons, à l'aide de notre modèle conceptuel, à documenter empiriquement de l'intérieur le phénomène des coalitions hétérogènes. Notons toutefois que nous sommes conscients des limites de notre analyse, notamment en raison des choix méthodologiques et conceptuels. En ce sens, d'autres dimensions d'analyse auraient pu être mobilisées : nous n'avons donc pas la prétention de répondre à l'ensemble des problématiques relatives à la compréhension de la stratégie de coalition. Cependant, comme les écrits abordent encore peu les dynamiques internes aux coalitions dans une perspective de renouveau syndical, nous contribuerons assurément aux débats et à l'avancement des idées propres à ce champ spécifique de connaissances.

Chapitre 4 : Méthodologie

Dans le cadre de ce chapitre, nous présentons la méthodologie mobilisée pour notre recherche. Nous proposerons dans l'ordre : 1) la question de recherche; 2) le type de recherche; 3) description du cas ; 4) la méthode de récolte; 5) méthode d'analyse.

4.1 Questions de recherche et proposition de travail

Tout d'abord, nous jugeons pertinent de rappeler notre question et nos objectifs de recherche.

Question de recherche : Comment le choix d'une organisation syndicale de participer à une coalition influence-t-il ses modalités d'implication au sein de celle-ci?

Sous question de recherche : À rebours, en quoi les modalités d'implication d'une organisation syndicale au sein d'une coalition peuvent-elles influencer le potentiel de renouveau associé à cette stratégie?

4.2 Type de recherche

4.2.1 Une approche exploratoire

Les coalitions ne sont pas un phénomène nouveau (Nissen, 2004). Leur étude remonte au milieu des années 1960 (Nissen, 2004). Or, l'état actuel du syndicalisme et la recherche sur le renouveau syndical ont conduit plusieurs chercheurs à tenter de démystifier les critères d'efficacité de cette stratégie (ex. Tattersall, 2010; Dean et Reynolds, 2009; Yates, 2010, Fine, 2005, Frege et coll., 2004). Si le travail de Tattersall (2010) ouvre sur la pertinence de mieux comprendre les dynamiques internes des coalitions, peu d'études s'y consacrent encore. Pourtant, cette analyse « interne » semble prometteuse, notamment afin de mieux définir les paramètres internes à la coalition favorisant un certain renouveau syndical. Nous pensons ainsi contribuer à l'avancée des connaissances scientifiques concernant la stratégie de coalition en vue d'un renouveau syndical. Comme peu d'écrits utilisent ou approfondissent cet angle de recherche, l'utilisation d'une approche exploratoire semble justifiée.

4.2.2 Étude de cas

Lors de notre démarche préparatoire, nous avons hésité à travailler avec une ou deux études de cas. Nous avons finalement opté de travailler que sur un seul cas. Cette approche plus conservatrice nous a permis de travailler nos matériaux plus en profondeur. Nous pensons donc éviter le piège du trop-plein d'information qui aurait pu diluer la richesse de nos analyses.

Ainsi, la présente recherche constitue une étude de cas visant à mieux comprendre les dynamiques propres aux organisations syndicales qui s'impliquent au sein de coalitions. Nous avons sélectionné une coalition que nous nommons **Coalition A**. Elle existe depuis la moitié des années 1970 et rassemble des organisations communautaires, féministes, spirituelles, syndicales et étudiantes. Cette coalition est particulièrement intéressante, car elle rassemble trois organisations syndicales ayant des histoires et des pratiques que nous présumons distinctes. Nous nommons ces organisations S1, S2 et S3 dans le cadre de notre recherche. Nous reviendrons sur les détails des organisations syndicales au cours du chapitre 5 destiné à la présentation de la description des données intra-cas.

4.3 Description du cas – Coalition A

La Coalition A rassemble plusieurs groupes communautaires œuvrant auprès de travailleurs non syndiqués, de groupes de femmes et d'organisations syndicales. D'ailleurs, nous y retrouvons trois organisations syndicales que nous nommerons S1, S2 et S3. Ces dernières occupent toutes une place importante dans le paysage syndical au Québec.

Pour devenir membre, l'organisation doit acquitter des frais d'adhésion. Ce montant est établi en fonction de la taille de l'organisation qui désire se joindre à la coalition. De plus, les autres membres doivent également accepter l'inclusion du nouveau partenaire. Cette acceptation se fait par un vote lors des rencontres annuelles. Présentement, on recense une trentaine de membres.

À ce sujet, les organisations membres de la Coalition A se réunissent une à plusieurs fois par année pour échanger sur les différents dossiers en cours pour, ensuite, en établir les grandes orientations. Toutes les organisations — indépendamment de leur taille — ont un droit de vote. Toutefois, les membres de la coalition tentent généralement d'arriver à un consensus lors de leur prise de décision.

À cet égard, la Coalition A s'attaque aux enjeux entourant les travailleurs migrants temporaires, les travailleurs pauvres, ainsi que le harcèlement psychologique. Notons qu'historiquement, l'accès à la syndicalisation a déjà fait partie des revendications de la coalition, mais qu'aucun comité ne se penche sur cette question aujourd'hui. La Coalition A s'est dotée, pour chacun de ces grands dossiers, d'un comité composé de certains membres qui se sont portés volontaires. Ces comités sont chargés d'exécuter les mandats ponctuels fixés lors des rencontres annuelles. Règle générale, les comités doivent documenter les phénomènes sur lesquelles ils travaillent et proposer des pistes d'actions à l'ensemble des participants lors des rencontres.

De plus, la Coalition A s'est dotée d'un comité de coordination. Les gens qui y siègent sont élus par les autres membres. Ce comité s'occupe de coordonner l'ensemble des activités de la coalition, comme les communications. Traditionnellement, le porte-parole de la Coalition A est issu du milieu communautaire. Dans le cas d'une prise de position publique, le comité de coordination fera circuler la prise de position. Chaque organisation pourra alors commenter afin d'ajuster le message à sa propre position.

4.3 Méthode de récolte de données

4.3.1 Processus itératif

Notre approche exploratoire nous a amené à mobiliser plusieurs outils de récolte de données qualitatives (entretiens semi-dirigés, recherche archivistique, observation non-participante). Les données relatives à l'ensemble de ces approches ne sont pas directement reflétées ou mobilisées dans la présentation des résultats présentés dans les prochains chapitres. Or, ce

n'est pas parce qu'ils n'ont pas contribué à la qualité de l'élaboration de cette recherche, bien au contraire. Ces matériaux nous ont permis d'éclairer nos intuitions en permettant notamment de peaufiner notre grille d'entretiens et en précisant nos questions de relance. Bref, une majorité des données récoltées, nous ont permis de nous rapprocher de notre objet d'étude afin d'agir en tant que chercheurs informés et documentés lors des étapes subséquentes de notre travail.

4.3.1 Entretiens semi-dirigés

Nous avons effectué des entretiens semi-dirigés entre les mois de juin 2014 et février 2015 auprès de chacun des représentants des organisations syndicales au sein de la coalition (S1 : 1, S2 : 2 et S3 : 2). Nous avons également réalisé quatre entretiens auprès de représentants de groupes communautaires siégeant sur la coalition. Nous avons fait les verbatims pour chacun de ses entretiens. Notons au passage que cette recherche a été couverte par le certificat d'éthique du projet de recherche plus global de notre directrice de recherche, Mélanie Dufour-Poirier (CERFAS-2013-14-078-D).

Nous justifions l'utilisation des entretiens semi-dirigés par la nature des dimensions d'analyse que nous mobilisons dans le cadre de notre recherche. En effet, l'entretien semi-dirigé permet d'explorer des idées et des concepts en profondeur auprès des participants (Miles et Huberman, 2003). L'intervieweur a toujours la possibilité de creuser davantage la discussion en posant des questions de relance. De plus, comme cette recherche poursuit notamment un objectif exploratoire, l'entretien semi-dirigé évite d'enfermer la discussion autour de lieux communs. Sa nature flexible permet à l'intervieweur de sortir des sentiers battus et d'explorer de nouvelles pistes de réflexion.

4.3.2 Observation non participante

L'observation non participante a notamment été mobilisée afin de se familiariser avec les dynamiques de la coalition. Cette démarche nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement réel de cette dernière pour – notamment – bâtir notre grille d'entretiens.

L'observation participante nous a également permis d'apprécier l'implication des organisations syndicales à l'étude dans un contexte « naturel ».

4.3.3 Recherche archivistique

Avec la recherche archivistique nous avons pu retracer les différents procès-verbaux de la Coalition A. En ce sens, cet exercice nous a permis d'évaluer les périodes d'implication des organisations syndicales étudiées. Cet outil nous a été principalement utile pour formuler des questions de relance lors des entretiens semi-dirigés.

Tableau 3: Calendrier

Type de méthode	Objet	Dates
Recherche archivistique	Communautaire 1	Janvier et février 2015
Entretien semi-dirigé	Communautaire 1 – Intervenant 1	10 février 2015
Entretien semi-dirigé	Communautaire 1 – Intervenant 2	10 février 2015
Entretien semi-dirigé	Syndicale 2 – Intervenant 1 et 2	19 février 2015
Entretien semi-dirigé	Communautaire 1 – Intervenant 3	23 février 2015
Recherche archivistique	Communautaire 2	25 février 2015
Entretien semi-dirigé	Communautaire 2 – Intervenant 1	26 février 2015
Entretien semi-dirigé	Syndicale 3 – Intervenant 1	5 mars 2015
Entretien semi-dirigé	Syndicale 3 – Intervenant 2	5 mars 2015
Entretien semi-dirigé	Syndicale 1 – Intervenant 1	10 mars 2015
Entretien semi-dirigé	Syndicale 2 – Intervenant 3	12 mars 2015
Observation non-participante	Coalition A	13 mai 2015

4.4 Méthode d'analyse et présentation des résultats

4.4.1 Codage

Une fois tous nos entretiens réalisés, nous les avons retranscrits sous la forme de verbatim. À l'aide d'un logiciel de traitement de données qualitatives (Atlas-TI), nous avons ensuite procédé au codage des entretiens. Pour ce faire, nous avons un code par sous-dimension d'analyse (Représentant de l'activité syndicale dispensée ; sens octroyé à la stratégie de la coalition ; aspect démocratique du choix; processus de diffusion de l'information.). Nous avons codé chaque entrevue séparément en sélectionnant l'ensemble des segments associés aux sous-dimensions d'analyse.

4.4.2 Descriptions des données intra-cas

Une fois le codage réalisé, nous avons utilisé un logiciel de traitement de données qualitatives, Atlas-ti, pour rassembler l'ensemble des citations codées dans un même document. Cette fonction du logiciel nous a permis de réunir expressément nos citations en fonction des sous-dimensions d'analyse et de l'organisation.

Une fois regroupées, nous obtenions un portrait exhaustif de chacune de nos dimensions et sous-dimension pour chacune de nos organisations étudiées. Cette approche nous a permis de produire une synthèse de nos observations intra-cas que nous retrouvons au chapitre 5 de ce mémoire. **Cependant, cette synthèse ne constitue pas encore la phase d'analyse de notre travail.** Elle ne vise donc pas à commenter nos propositions de recherches ou à répondre à notre question de recherche. Ce chapitre sert à classer, à synthétiser et à communiquer les données que nous associons à chacune des dimensions d'analyse pour l'ensemble des organisations syndicales.

4.4.3 Analyse inter-organisations

Notre analyse de données consiste en une comparaison des organisations étudiées selon les dimensions d'analyse. L'objectif de ce chapitre est de produire une typologie permettant de simplifier l'analyse et la présentation des résultats. Notons que **les analyses sont toujours**

effectuées de manière relative. Autrement dit, la qualification d'une organisation par rapport à une dimension d'analyse, par exemple, n'est pas absolue : elle est toujours analysée en relation avec les autres organisations étudiées.

Plus concrètement, pour effectuer les analyses, nous reprenons la conceptualisation des différentes variables de notre modèle d'analyse, présenté en détail au chapitre 3. À des fins de rappel, nous avons proposé pour chacune de ces variables une opérationnalisation sur deux pôles, illustrés ci-dessous par des continuums.

Figure 8 : Continuum du mode d'implication (VD)



D'abord, rappelons que le **mode d'implication transformationnel** correspond à l'ensemble des pratiques d'une organisation qui lui permettent de renouveler sa présence dans les communautés. Inversement, le **mode d'implication transactionnel** correspond à l'ensemble de pratiques limitant ou ne permettant pas de renouveler son ancrage dans les communautés.

Figure 9 : Continuum des dimensions d'analyse (VI)

VI-D1 : Pôle identitaire



Ensuite, rappelons que le **pôle de régulation** est la représentation du syndicalisme comme un ensemble de pratiques de relations de travail axé sur les aspects technocratiques.

Pour sa part, le **pôle de contestation** est associé à un ensemble de représentations remettant en cause la justesse et la pertinence des institutions politiques, sociales ou économiques en place.

VI-D2 : Validation démocratique

Forte ←————→ **Faible**

Enfin, nous associerons à **une forte validation** démocratique les organisations s'affichant le plus avec des processus ou des structures de transmission de l'information ou de validation des choix ; et inversement.

L'analyse inter-organisations réalisée au chapitre 5 mobilisera les synthèses des descriptions de données intra-cas présentées au chapitre 5. L'objectif sera alors de partir de nos propositions de recherche que nous avons associées à chacune de nos dimensions d'analyse afin d'établir une discussion pour finalement répondre à notre question de recherche.

Chapitre 5 : Descriptions des données intra-cas

Dans le cadre de ce chapitre, nous présenterons les résultats de notre recherche. Pour ce faire, nous détaillerons, pour chacune des organisations à l'étude, les matériaux obtenus que nous associons aux deux dimensions d'analyse (pôle identitaire et mode de légitimation du choix) ainsi que leurs sous-dimensions. Notre présentation est constituée d'extraits d'entrevues représentant les grandes tendances observées et leur synthèse. Le tout nous sera utile lors de la phase d'analyse réalisée au chapitre suivant.

5.1 Organisation syndicale 1 (S1)

A) Structure de S1

L'organisation syndicale 1 (que nous appellerons S1 par la suite) joue un rôle important dans le paysage politique et économique du Québec. Son implication au sein de la coalition remonte à presque aussi loin que sa création, soit au tournant des années 80. Toutefois, S1 a cessé de s'impliquer dans la Coalition A au milieu des années 90 pour ensuite la réintégrer au tournant des années 2000. Dans la présente recherche, nous nous intéressons principalement à l'état actuel de l'implication de S1 au sein de la Coalition A.

S1 se caractérise par une division des tâches politiques et des tâches techniques liées à l'administration des relations de travail. Pour ce faire, elle s'est dotée d'organes de représentation en relations de travail par secteur d'activités, ainsi que d'organes de représentation politique aux plans régional et national. Ses structures sont officiellement indépendantes les unes des autres. Autrement dit, elles prennent des décisions de manière autonome tout en respectant les juridictions des autres organes. Dans ce court extrait, l'intervenant 1 de S1 témoigne de cette division du travail.

« On se divise le travail finalement. La condition féminine par exemple de S1 va être plus active au niveau de la marche mondiale des femmes. Quoique nous au [Organe politique de S1] bien qu'on reste accroché à la campagne de la marche et tout ça qu'on s'inscrit dans les campagnes, ben le [Organe politique de S1] va être plus actif, par exemple au sein du de la Coalition A. »

Au sein de la Coalition A, on retrouve un représentant de l'organe politique de S1. Il n'y a donc aucun représentant d'organes de relations de travail qui y siège. Nous observons une séparation des rôles.

B) Pôles identitaires de S1

a. Représentation de l'activité syndicale dispensée

Lors d'un échange sur les travailleurs précaires, l'intervenant 1 de S1 nous confiait qu'il voyait des limites à l'action syndicale actuelle. Ce dernier soulève que la pratique syndicale axée sur des stratégies juridiques, comme la négociation collective, n'avait pas toujours la portée souhaitée, notamment sur les travailleurs œuvrant dans la précarité. Le segment suivant illustre bien l'état d'esprit de notre échange. Nous y observons une certaine urgence à trouver des solutions de remplacement aux stratégies syndicales actuelles.

Intervenant 1 – S1 : « Faut changer nos façons de faire. Pas juste négocier des conventions collectives. Il faut qu'on s'associe. [...] Parce que le travail, il y a des défis sur la précarité. Il y a des attaques qui sont faites sur les conditions de travail. [...] Faut peut-être user de d'autres stratégies aujourd'hui, parce qu'on n'y arrivera tout simplement pas. »

Parallèlement à cette difficulté, comme soulevé dans la prochaine citation, l'intervenant 1 — S1 constate une augmentation des inégalités économiques. L'intervenant nous confiait également que malgré l'urgence de la situation, le temps et les ressources disponibles ne seraient pas suffisantes pour mener tous les combats qui lui tiennent à cœur.

« Ce n'est pas la volonté qui manque; c'est qu'un moment donné, nos rêves ont des limites. Mais en même temps, je vois l'urgence, je le vois le monde du travail évoluer. Je le vois le clivage qui se fait, l'écart des revenus. Le 1 % qui en gagne plus. »

Malgré cette situation problématique, S1 reconnaît que l'action syndicale donne des résultats concrets, comme le maintien des acquis (p.ex. : la préservation des régimes de retraites ou autres d'avantages sociaux) chez les travailleurs déjà syndiqués. L'intervenant 1 — S1 met toutefois en opposition les travailleurs syndiqués, qui augmentent ou conservent leur rapport de force, face aux travailleurs précaires, qui, eux, voient leurs conditions de travail

s'effriter. La distance remarquée entre ces deux catégories de travailleurs par l'intervenant lui semble préoccupante.

« On voit les travailleurs syndiqués qui maintiennent leurs acquis, qui des fois augmentent leur rapport de force un peu. Mais ceux qui sont en bas de l'échelle sont de plus en plus désavantagés. Et sont plus loin de nous. »

Pour expliquer cette dernière situation, S1 considère ne pas avoir suffisamment varié son répertoire d'action qui se serait consacré aux actions à portée juridique (p.ex. contester certaines pratiques devant les tribunaux). En ce sens, lorsque questionné sur la présence des organisations syndicales auprès des travailleurs précaires, l'intervenant 1 — S1 dresse un portrait plutôt critique. Encore une fois, le réflexe de la stratégie juridique nuirait, selon S1, à l'efficacité de leur organisation.

« [...] Il faut aussi que [les organisations syndicales] se déploient autrement qu'entre elles. Si elles veulent être crédibles pour défendre les travailleurs atypiques. Puis, si elles veulent savoir parler aux travailleurs atypiques. Parce que, je pense que ce n'est pas une volonté qu'on a de négocier des conventions collectives, le processus s'est hyperjudiciarisé. Donc, on a développé une expertise d'aller vers les chercheurs universitaires et c'est correct comme ça. Pour voir quels étaient les rouages de l'article 45, comment le modifier et puis, bon.

Sans nécessairement rejeter en bloc ce qui semble fonctionner pour un certain groupe de travailleurs, nous observons chez S1, le besoin de trouver des solutions de remplacement, notamment par une certaine « repolitisation » de leurs actions.

« C'est correct, mais là on a mis tous nos œufs dans ce panier-là. On a défendu nos acquis, mais là, ce n'est plus suffisant. Je pense qu'on est en recul et il faut adopter une nouvelle posture. [...] Mais c'est plus mettre de l'avant des revendications politiques. »

b. Sens octroyé à la stratégie de coalition

Nous avons poursuivi notre discussion sur la représentation que chaque intervenant se fait des coalitions. Nous avons d'abord abordé l'intérêt d'agir auprès des autres organisations. Nous poursuivons l'hypothèse que les représentants (de chacune des organisations) présents

aux réunions finissaient par bâtir des relations; et que ces relations favorisaient la solidarité et l'échange d'informations.

Ici, S1 était d'avis que les coalitions permettent d'obtenir "des amis de luttes" soit des organisations qui partagent leur lecture des enjeux.

« Ça contribue à avoir une plus grande proximité et une plus grande complicité. Le [groupe communautaire 2] ce sont mes amis aujourd'hui là. Dans le sens que c'est des compagnons de luttes. On devient plus, c'est ça. On développe, on a tissé des liens assez étroits. »

Toutefois, S1 soulevait que bien que cette stratégie puisse aider à solidifier des alliances, elle permettrait aussi de se rapprocher d'organisations avec lesquelles elle partageait moins d'affinités. En ce sens, S1 nous donnait un exemple plutôt parlant dans lesquels des organisations aux positions en apparence opposées ont été dans l'obligation d'ouvrir un dialogue et de "cheminer" :

« Par exemple sur le travail immigrant temporaire, [le groupe communautaire 1], entre autres, on comprend mieux c'était quoi leur point de vue et les réticences qu'ils pouvaient avoir. Au lieu d'avoir une posture qui était d'accueillir les réticences comme des gens qui ne sont pas ouverts. Tu comprends quand une région a perdu autant d'emplois, tu comprends la posture de l'organisme. Ça permet de cheminer. »

Suivant cette discussion, nous avons abordé les raisons qui motivaient S1 à se coaliser. Nous voulions également savoir s'il percevait une différence dans les coalitions contemporaines. Pour lui, cette stratégie représente une façon de lutter contre les critiques qui leur sont adressées en "augmentant leur rapport de force". Une stratégie alors jugée "incontournable" à ses yeux. Ces derniers jugent qu'ils sont critiqués dans l'espace public et que se coaliser leur permet d'augmenter leur rapport de force. À cet égard, l'extrait suivant est plutôt parlant :

Parce qu'on est toujours remis en cause, les organismes progressistes. Les organisations syndicales encore davantage, je pense. Alors quand on se coalise, ben ça augmente notre rapport de force. [...] Puis, c'est incontournable dans le contexte actuel. »

En faisant le lien avec notre discussion précédente sur les travailleurs précaires, S1 nous donnait l'exemple d'une lutte inclusive qui permettait d'augmenter leur « rapport de force ».

« Faut juste trouver une façon d'arriver à une campagne plus large; qui arrive à rejoindre à la fois les travailleurs d'agence, les travailleurs précaires, etc. Un peu comme à l'époque des années 60 et au début des années 70, le 100 \$ là. Le slogan du 100 \$ par semaine. »

Notons que la revendication du 100 \$ par semaine était centrale à la Coalition A lors de sa création dans le milieu des années 70. Elle a toutefois été mise de côté après l'adoption de la *Loi sur les normes du travail* en 1979.

c. Synthèse des observations pour la dimension Pôle identitaire de S1

En condensé, pour S1, l'avenir du syndicalisme passe par une remise en question de leurs pratiques traditionnelles sans toutefois rejeter ce qui semble leur réussir. Or, la question des plus précaires les préoccupe visiblement. Nous avons observé leur besoin d'étendre leurs actions syndicales vers ces groupes précarisés.

De plus, S1 perçoit la coalition comme une stratégie permettant de favoriser les échanges d'idées et de réalités. Selon leur lecture de cette stratégie, la coalition serait également utile afin d'étendre leurs actions syndicales, au-delà de l'action juridique traditionnelle. Pour S1, la coalition représente également un endroit idéal pour convaincre et rallier les autres organisations progressistes à leurs besoins et leurs causes. Dans le tableau suivant, nous retrouvons la synthèse des observations recensées lié la dimension Pôle identitaire de S1.

Tableau 4 : Synthèse des observations pour la dimension Pôle identitaire de S1

<p>Représentation de l'activité syndicale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Juge les pratiques syndicales actuelles, très axées sur les stratégies juridiques, insuffisantes ; ● Juge que les organisations syndicales ne disposent pas suffisamment de ressources pour contrer les inégalités. ● Juge que les inégalités croissent rapidement ; ● Juge que l'action syndicale reste toutefois très efficace auprès des travailleurs possédant une convention collective. Du moins, les luttes permettent aux syndiqués de préserver leur qualité de vie ;
<p>Sens octroyé à la stratégie de coalition</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Juge que le travail en coalition permet de bâtir des amitiés et des alliances ; ● Juge que le travail en coalition permet de mieux comprendre divers points de vue présents dans l'espace public ; ● Juge que le travail en coalition permet d'élargir les luttes et sortir des répertoires d'actions traditionnels, dont ceux juridiques ; ● Juge que les coalitions augmentent le rapport de force des organisations syndicales ;

C) Mode de légitimation du choix

a. Aspects démocratiques du choix

Nous l'avons dit, la structure de S1 révèle une division des rôles de représentation politique et juridique. Nous voulions alors explorer le processus par lequel S1 validait ses

choix. Nous avons alors demandé d'où provenaient les mandats, comme celui de s'impliquer dans la Coalition A.

« Bah en fait, c'est les Congrès où on va aller chercher nos mandats. »

Ici, nous observons que les congrès (se tenant tous les trois ans) permettent aux intervenants « d'aller chercher » des mandats et, ainsi, de se donner une légitimité dans leurs actions. Techniquement, ces mandats établissent les orientations de l'organisation syndicale (ou, dans ce cas-ci, de l'organe politique).

Cela dit, encore fallait-il comprendre comment ces mandats étaient exécutés. Nous avons donc abordé la question du financement. Notre logique était la suivante : lorsque S1 finance une activité, elle fait un choix : l'argent qu'elle investit à un endroit n'est pas investi ailleurs. Nous avons donc demandé à l'intervenant 1 – S1 comment il en arrivait à la décision de financer la Coalition A. Sa réponse fut éclairante :

« Ça peut être des décisions à l'exécutif dans le cadre de nos budgets de fonctionnement qu'on a à notre disposition. C'est notre mission comme appendice politique, alors on a des fonds réservés à ça. On a d'autres façons aussi. »

On y apprend qu'une fois un mandat obtenu, c'est l'exécutif qui effectue les choix de financement. Fait intéressant, l'intervenant 1 – S1 est le représentant au sein de la Coalition A et fait également partie de l'exécutif de sa structure. Ils n'ont plus besoin de valider auprès de leurs membres les orientations subséquentes.

Questionné sur l'intérêt de fonctionner de cette manière, l'intervenant nous confie que ce processus facilite la flexibilité et permet, ainsi, plus d'efficacité pour donner son avis sur les actions de la coalition, par exemple.

« Ben ça nous permet de... quand qui a des sujets d'intérêts plus chauds, plus d'actualité de s'investir à certains endroits et de laisser à d'autres d'investir d'autres coalitions [...]. Avec la Coalition A je pourrais dire que c'était un peu ça. Je pourrais dire que l'appendice politique de S1 est toujours resté en continu dans ces dossiers-là. »

En condensé, S1 a besoin de mandats. Par la suite, l'application des mandats est laissée au jugement de l'exécutif. C'est ce dernier qui juge de l'intensité des efforts qui seront fournis pour chaque mandat.

b. Processus de diffusion de l'information

Une fois leur processus de prise de décisions discuté, nous voulions comprendre comment les membres de S1 étaient impliqués. Du moins, nous voulions savoir par quels moyens l'information sur la Coalition A était transmise aux membres de S1. Nous souhaitons aussi connaître la nature de l'information transmise.

Nous avons donc entamé la discussion en questionnant notre intervenant sur la manière dont les membres de S1 étaient informés des actions prises au sein de la Coalition A. Notre intervenant nous a confié qu'il tentait fréquemment de transmettre de l'information aux membres de S1. Pour ce faire, l'intervenant 1 – S1, issu de l'organe de représentation politique - doit communiquer aux représentants des différents organes de représentation de relations de travail pour leur demander leur aval. C'est alors eux, suivant leur propre processus décisionnel, qui évaluent la pertinence de cet effort. Et comme l'illustre la citation suivante, les intérêts de ces derniers ne sont pas toujours en adéquation avec les orientations établies par la coalition :

« Les organes de représentations de relations de travail, ce n'est pas la composante politique. Alors, eux se retrouvent en situation de rivalité souvent [contre les enjeux défendus par la coalition]. »

Il peut donc arriver que l'information ne soit pas transmise pour diverses raisons, comme le manque d'intérêt immédiat envers les actions de la Coalition A. Ce que nous observons alors, c'est qu'au sein de S1, les membres ne sont pas automatiquement informés des actions entreprises au sein de la Coalition A. Il y a d'abord un processus de « filtration » effectué par les représentants des différents organes.

En poussant la discussion davantage sur cette avenue, notre intervenant nous confiait que les représentants des organes de relations de travail étaient davantage préoccupés par les enjeux directs; soit ceux se passant « dans leur shop ». L'intervenant 1 – S1 nous donnait

l'exemple de l'implication de S1 au sein de luttes de solidarité internationale pour exemplifier son propos :

« C'est pour ça qu'il y a beaucoup des volets de l'action politique des organisations syndicales, comme la solidarité internationale, qui deviennent un peu plus secondaires. Parce que les gens se disent immédiatement : c'est ça que je vais faire. Je dois combattre, par exemple dans le secteur public, le gel que Coiteux²⁶ essaie de nous imposer. Puis là, ça, ça se passe dans ma shop. »

Dans cet exemple, nous observons que les enjeux touchant directement les membres vont prévaloir sur les enjeux plus indirects (comme dans ce cas-ci la solidarité internationale ou les travailleurs non syndiqués). La séparation des rôles chez S1 semble donc orienter ses choix.

c. Synthèse des observations pour la dimension Mode de légitimation du choix de S1

Pour récapituler, pour agir S1 a besoin de mandats. Par la suite, l'application des mandats est laissée au jugement de l'exécutif. C'est ce dernier qui jauge de l'intensité des efforts qui seront fournis pour chaque mandat.

De plus, pour S1 l'information sur les actions de la coalition ne circule pas librement auprès de ses membres. Malgré cela, d'autres intérêts semblent primer au moment d'investir des énergies pour faire circuler l'information concernant la Coalition A. Nous notons toutefois un désir d'améliorer cette situation. Nous résumons l'ensemble de nos observations dans le tableau suivant.

Tableau 5 : Synthèse des observations pour la dimension Mode de validation de S1

Aspects démocratiques du choix	<ul style="list-style-type: none">● S1 juge qu'elle doit avoir un mandat pour joindre une coalition ;● S1 juge qu'une fois le mandat obtenu,
---------------------------------------	---

²⁶ Martin Coiteux était alors président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale et de la révision des programmes.

	<p>elle n'a pas besoin de faire valider par ses membres ses actions subséquentes dans la coalition.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● S1 juge que pour des besoins spécifiques son exécutif doit autoriser certaines actions, comme le financement des activités de la coalition. ● S1 juge que c'est à ses représentant d'évaluer les priorités liées aux mandats qui ont été voté. Un mandat voté est donc hiérarchisé selon son évaluation.
<p>Processus de diffusion de l'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● S1 ne possède aucun mécanisme automatique pour informer ses membres des actions prises dans la coalition. ● La séparation des tâches politiques et de représentation en relation de travail retrouvé chez S1 contribue à créer une distance entre l'information liée à la coalition et les membres de S1.

D) Implication

En ce qui à trait à son implication, S1 envoie un représentant à presque toutes les rencontres ou comités de la coalition. Ainsi, il est présent dans les rencontres annuelles, sur un comité de travail et sur le comité de coordination. Il n'est toutefois porte-parole d'aucun comité.

Notons que S1 est impliqué depuis presque toujours dans le comité de coordination. À cet égard, la coalition aurait permis au représentant de S1 de développer de forts liens affectifs auprès de certains groupes communautaires. Sur cette idée, les propos de l'intervenant 1 — S1 :

« Ça contribue à avoir une plus grande proximité et une plus grande complicité. [Le groupe communautaire 2] ce sont mes amis aujourd'hui là. Dans le sens que c'est des compagnons de luttes. On devient plus, c'est ça. On développe; on a tissé des liens assez étroits. »

Dans un tout autre ordre d'idées, nous observons peu, ou pas, de membres de S1 circulant dans les activités de la coalition. Plus encore, le contact avec les membres serait limité, voire segmenté par la division et la spécialisation des tâches syndicales. Rappelons-le, le représentant de S1 au sein de la Coalition A fait partie de l'organe politique. S'il veut impliquer les membres, ce dernier doit procéder selon les processus décisionnels des organes de relations de travail de S1. Ainsi, les membres ne sont pas intégrés dans les niveaux d'actions de la coalition (Tattersall, 2010).

Autre élément intéressant, S1 a milité à l'interne pour assurer que la coalition reste flexible afin qu'elle s'accorde à son besoin organisationnel. Cette flexibilité a permis à S1 de réguler son implication en fonction des différentes conjonctures :

Intervenant 1 — S1 : « On a influencé, par la participation, que ce fonctionnement demeure souple. Au lieu de le formaliser. Et ç'a donné lieu que justement pour mieux répartir nos énergies, ben je pense que j'ai joué un rôle important pour amener la Coalition A à se créer des groupes de travail pour développer certaines priorités. »

Ce dernier élément peut être interprété sous deux angles. Le premier : S1 veut assurer que sa présence au sein de la Coalition A puisse être optimale. Ainsi, S1 s'illustre par un désir de s'engager face aux objectifs de la coalition. Le deuxième : comme S1 ne peut investir beaucoup de ressources humaines dans la Coalition A, elle doit « influencer » le fonctionnement de la coalition pour l'adapter à sa réalité.

Enfin, S1 contribue notamment à la coalition en y investissant des ressources. À cet effet, elle finance des activités ponctuelles, fournit des locaux, imprime des documents et prend en charge la publication de certains communiqués de presse :

Intervenant 1 — S1 : « Ah ben, il nous était déjà arrivé de dégager des ressources pour donner une formation. On accorde des ressources militantes

parfois. On va s'associer. On va imprimer des documents aussi, au niveau des ressources matérielles qu'on va dégager. C'est la façon qu'on fait. »

Ce dernier constat illustre un désir de S1 de faire une différence au sein de la coalition. Elle y met les ressources matérielles qu'elle possède sans nécessairement en retirer quelque chose.

5.2 Organisation syndicale 2 (S2)

A) Structure de S2

S2 regroupe plusieurs organisations syndicales segmentées par leur localisation géographique et les milieux de travail des membres. Chacune de ses organisations syndicales a l'indépendance de poser des actions sur un plan régional, mais doit respecter l'esprit des positions prises en congrès. Ces derniers ont lieu tous les 3 ou 4 ans. Cela permet d'établir les priorités de S2 pour les prochaines années.

De plus, S2 possède plusieurs comités traitant de différents sujets d'importance, comme la diversité et les enjeux sociopolitiques. Sur chacun de ses comités siègent des militants syndicaux, ainsi que des employés de S2. Ces derniers participent aux activités de la Coalition A. À ce sujet, S2 s'implique au sein de plusieurs coalitions. Elle produit notamment des rapports synthèses de ses activités au dans celles-ci. Nous y retrouvons l'objectif de la coalition (selon S2) et les liens avec les orientations prises en congrès.

B) Pôles identitaires

a. Représentation de l'activité syndicale dispensée

Nous avons amorcé l'entretien auprès de l'intervenant 1 – S2 en discutant de l'état des rapports intersyndicaux dans le secteur public. Nous partions de l'hypothèse que les organisations syndicales étaient fréquemment amenées à se côtoyer en raison de la manière dont les négociations se déroulent dans ce secteur (c.-à-d. : une convention collective nationale

par métier et par secteur). Notre intervenant nous confiait que travailler avec les autres organisations syndicales n'était pas toujours simple, notamment en raison des intérêts contradictoires (comme d'attirer les membres des autres organisations syndicales par le maraudage). À cet égard, nous observons, dans la citation suivante, un bel exemple illustrant comment S2 conçoit la concurrence intersyndicale :

Intervenant 1 — S2 : « C'est là où la belle compétition intercentrale dégénère. Le fait qu'une fois aux 5 ans, 3 ans ou même plus souvent, on est sujet à un risque de changement d'allégeance, ça fait que les centrales, on est désespérément en quête de visibilité. »

Ainsi, pour S2, le marketing syndical (la quête de visibilité) semble occuper une place importante dans l'action syndicale. D'après S2, les organisations syndicales cherchent bien souvent à recruter de nouveaux membres, ce qui ne favoriserait pas la collaboration. En raison de ces intérêts concurrents, pour S2, la solidarité nécessaire au travail en coalition auprès d'autres organisations syndicales est un défi de tous les instants.

À la suite de ce dernier échange, et en poursuivant toujours l'objectif de définir la manière dont S2 se représentait l'activité syndicale contemporaine, nous voulions alors mieux comprendre comment elle se représentait les perspectives idéologiques de ses membres. À cet égard, l'intervenant 2 – S2 nous confiait qu'il trouvait qu'une frange de ses effectifs était plus encline à démontrer une attitude corporatiste, que solidaire. Autrement dit, les membres de S2 seraient davantage mobilisés envers leurs intérêts immédiats qu'envers un projet de société progressiste. Cette situation serait d'ailleurs plus frappante chez des individus n'ayant jamais reçu de formation syndicale :

Intervenant 2 – S2 : « [...] il y a une tendance au corporatisme chez certaines personnes, surtout les gens qui n'ont pas de formation au syndicalisme. »

Questionné sur les raisons de cette situation, notre intervenant remarquait que l'adhésion syndicale dans le secteur public ne résultait pas d'une « démarche personnelle » :

Intervenant 2 – S2 : « Quand les gens arrivent dans le lieu de travail, ils sont syndiqués parce que notre formule, notre modèle de syndicalisme au Canada et au Québec si l'endroit est syndiqué ben tu deviens syndiqué. Donc ce n'est pas une démarche personnelle qui te fait adhérer à un syndicat comme en France par exemple. »

Toutefois, pour S2, ce n'est pas qu'au niveau de ses membres que le manque de solidarité existerait. En effet, ce dernier évalue que « les discours populistes de droite » s'attaquent aux acquis des travailleurs syndiqués, en opposant les faibles conditions de travail des travailleurs précaires à ceux des travailleurs syndiqués. Selon S2, le syndicalisme contemporain serait, de cette manière, délégitimé dans l'espace public. Pour « contrer » cette situation, S2 juge pertinent de « montrer que la solidarité s'exprime à l'ensemble des travailleurs ». La citation suivante reprend l'essentiel des idées exprimées par S2 sur ce sujet :

Intervenant 2 – S2 : « Moi je trouve que c'est important de montrer que la solidarité s'exprime à l'ensemble des travailleuses et travailleurs. D'ailleurs, ne serait-ce que pour contrer le discours populiste de droite qui dit qu'on n'a pas d'affaires d'avoir [SIC] un bon régime de retraite s'il y a du monde qui en ont pas là [SIC] Pourquoi les gens qui n'ont pas de régime de retraite payeraient des taxes pour ceux qui en ont? Donc on travaille avec eux autres pour qu'eux aussi aient un régime de retraite. Ce qu'on souhaite c'est que le problème c'est les gens qui n'ont pas de régime de retraite, ce n'est pas le problème que des gens y en ont. »

On retrouve la même nature de réflexion chez l'intervenant 1 – S2. En effet, comme l'illustre la citation suivante, l'intervenant 1 – S2 juge que les organisations syndicales sont présentement en « perte de légitimité ». Encore une fois, le remède serait de diffuser des actions qui témoignent « qu'elles n'agissent pas juste pour leurs membres ».

Intervenant 1 — S2 : « [...] Dans un contexte où on est en perte de légitimité, le fait de montrer qu'on n'agit pas juste pour nos membres, c'est quelque chose qu'on souhaite. Je pense qu'on ne le fait pas pour ça, mais ça aide. Ça nous aide aussi [à améliorer l'image du mouvement syndical]. »

Nous observons donc chez S2 cette idée que défendre des travailleurs précaires protégerait l'image des organisations syndicales dans la société, tout en aidant les plus démunis. Cette logique d'« une pierre deux coups » est également retrouvée dans le

témoignage de l'intervenant 2 – S2. En effet, en nous donnant un exemple américain, S2 évalue qu'il est important de soutenir la syndicalisation du secteur privé pour assurer sa pérennité dans le secteur public :

Intervenant 2 – S2 : « Par exemple aux États-Unis au Wisconsin qui était très syndiqué avant. Alors quand y ont réussi à attaquer le mouvement syndical dans le secteur privé, après ça été le secteur public qui a passé. Donc c'est important que le secteur privé soit syndiqué et fort pour que le secteur public puisse aussi être protégé. C'est un travail de solidarité à la fois que pour eux soit mieux, mais aussi par intérêt pour notre organisation, c'est important de le faire aussi. »

En résumé, S2 évalue que l'action syndicale est souvent teintée d'une certaine forme de corporatisme. Nous avons notamment observé que pour S2 les actions solidaires auprès d'autres groupes sont souvent motivées par des intérêts; que ce soit la visibilité, l'adhésion de nouveaux membres ou la pérennisation de sa légitimité. Pour chacun des cas, la logique d'« une pierre deux coups » semble prépondérante.

b. Sens octroyé à la stratégie de coalition

Une fois sa représentation du syndicalisme explorée, nous désirions mieux comprendre comment S2 donnait un sens de son implication au sein de la Coalition A. Pour ce faire, nous avons premièrement abordé l'idée de la « repolitisation » de l'action syndicale. À cet égard, S2 estime que les coalitions permettent de faire de l'action sociopolitique sans militer directement pour un parti politique. Du moins, comme l'illustre bien l'extrait suivant, la coalition leur permet d'avoir « une plus grande force de frappe » pour mettre de l'avant les valeurs progressistes, sociales et syndicales que S2 semble ici valoriser :

Intervenant 2 – S2 : « On fait des actions sociopolitiques, mais pas des actions politiques partisans. Par contre, c'est le gouvernement qui est au pouvoir. Il est élu par et adopte des politiques conservatrices ou antisociales, antisyndicales. Là, on se retrouve aussi qu'on le critique. Donc d'où l'intérêt de travailler en coalition : c'est que si on travaille chacun seul de notre côté, la force de frappe est pas mal moins importante. »

Questionné sur la réputation des organisations syndicales dans la société, l'intervenant 2 – S2 la trouve peu reluisante :

Intervenant 2 – S2 : « Et il y a beaucoup de préjugés antisyndicaux dans la société. »

En réponse à cette situation, S2 juge que la coalition permet de lutter contre cette tendance. À cet égard, la citation suivante nous illustre la manière dont le travail qu'ils ont réalisé en coalition leur permet de lutter contre les « préjugés » selon lesquels leurs membres sont des « privilégiés » par rapport aux travailleurs non syndiqués.

Intervenant 2 — S2 : « Le fait qu'on travaille avec [les groupes communautaires] c'est la preuve que concrètement on met de l'énergie pour travailler avec les gens qui sont non syndiqués, qui ont des conditions de travail plus difficiles, des personnes immigrantes, avec les gens qui n'ont aucun statut. »

D'ailleurs, pour S2 les préjugés antisyndicaux seraient également présents dans les autres organisations progressistes au sein des coalitions :

Intervenant 2 — SA2 : « Même sur un plan d'opinion publique, les gens d'organisations de non-syndiqués nous voient comme des privilégiés. Puis quand y nous voient à côté d'eux autres, quand on travaille ensemble. Leur perception change aussi là. Ils voient que les syndiqués ne sont pas tous des privilégiés, il y a des travailleurs précaires. Il y a beaucoup de gens qui en arrachent. Ce n'est pas parce que t'es syndiqué que tout va très bien. »

Ainsi, les mythes sur les « privilégiés » semblent, pour S2, également exister à l'intérieur de la coalition. Pour S2 travailler en coalition permettrait alors de promouvoir un contre discours en s'affichant auprès des partenaires de la communauté.

Au-delà du partage d'informations, nous observons que la stratégie de coalition favoriserait le partage de ressources matérielles et d'expertise sur les réalités du terrain. S2 a décidé de s'impliquer en coalition afin d'aider les organisations possédant moins de moyens. Dans la prochaine citation, l'intervenant 2 – S2 clarifie cette idée :

Intervenant 2 – S2 : « Dans le sens qu'on a des employés permanents payés qui peuvent et qui ont le temps de faire des choses. Alors que le travail qu'on fait en

analyse de la conjoncture, en analyse économique, ça peut servir à ces organismes-là. On partage une expertise avec eux autres. On a une expérience aussi d'organisation. [...] On a des organisations quand même plus riches. »

Toutefois, il ne s'agirait pas d'une relation à sens unique. Notamment sur la question des non-syndiqués, S2 évalue que le fait de participer à Coalition A permet d'accéder à de l'expertise terrain qu'elle ne pourrait pas développer elle-même. Dans la citation suivante, l'intervenant 2 — S2 nous illustre bien l'échange que permet le travail en coalition :

Intervenant 2 – S2 : « Alors sur la question des non-syndiqués, c'est sûr que [le groupe communautaire 3] a une expertise qu'on n'a pas. Ils sont plus au fait des différentes questions. S'ils veulent eux réussir à faire obtenir, réussir à obtenir des gains, ils considèrent que travailler avec d'autres c'est utile. Moi je pense qu'on travaille d'égal à égal, chacun apporte son expertise. »

Toutefois, ces dernières transactions ne viendraient pas sans coût. En effet, l'intervenant 1 – S2 nous confie qu'en échange de leur solidarité sur certains dossiers, son organisation s'attend à un « retour d'ascenseur » sur d'autres dossiers où elle aimerait avoir des appuis publics.

Intervenant 1 — S2 : « Je peux le voir, je l'ai vu, donc de faire en période de négo appel aux groupes avec lesquels on est en coalition ou qu'on soutient et de ne pas avoir de retour d'ascenseur. Là de dire c'est tu juste à sens unique? On a eu des périodes comme ça, des périodes assez dures comme, où tu n'avais pas le retour, entre guillemets, d'ascenseur pour supporter [notre négociation]. »

De plus, ce même intervenant nous confiait que lorsque les autres groupes ne respectaient pas – dans une certaine mesure – cette logique de « retour d'ascenseur », cela engendrait des tensions. Dans la citation suivante, notre intervenant nous donne un exemple vécu relativement à un appel à la grève :

Intervenant 1 – S2 : « Une grève où on disait grève sociale, puis tu as vu tous les groupes au début dire oui puis là tout d'un coup ils sont tous « effoires » [SIC]. Alors là, ça crée des tensions, parce que tu dis là vous n'êtes pas capables d'être solidaires, mais vous nous demandez d'être solidaires. Mais ce n'est pas courant. »

De plus, pour S2, les enjeux autour de la solidarité ne se limiteraient pas aux « retours d'ascenseurs ». S2 nous confiait que les organisations syndicales luttent pour avoir le plus de la visibilité. Pour l'intervenant 1 – S2, cette réalité serait la plus grande source de conflits au sein des coalitions.

Intervenant 1 — S2 : « Puis la tension va aller même plus loin quand il va être question de qui est porte-parole sur l'événement. Tu peux avoir une tension à l'intérieur, puis tu peux avoir la tension entre les organisations syndicales membres de cette coalition-là. « C'est parce que la dernière fois c'est le gars d'une autre organisation syndicale. Là ça serait à notre tour de parler. Ça, ça en est une source de tension, bien plus que l'orientation. »

D'ailleurs, pour l'intervenant 1 – S2, cette tendance leur vaut des critiques de la part des organisations non syndicales. Nous pouvons retrouver l'essence de cette idée dans la citation suivante :

Intervenant 1 — S2 : « Donc moi ce que j'entends beaucoup, on fait les mêmes critiques, c'est tu fais un événement en coalition, puis là les centrales débarquent avec leur appareillage de communication et de visibilité et transforment les événements en événements de Centrale. »

En bref, pour S2 la stratégie de coalition lui permet de renforcer son image dans la société. De plus, il s'attend à ce que sa solidarité sur certains dossiers lui assure une solidarité sur ses propres luttes de la part des groupes communautaires.

c. Synthèse des observations pour la dimension Pôle identitaire de S2

En bref, S2 évalue que l'action syndicale est souvent teintée d'une certaine forme de corporatisme. Nous avons notamment observé que pour S2 les actions solidaires auprès d'autres groupes sont souvent motivées par des intérêts ; que ce soit la visibilité, l'adhésion de nouveaux membres ou la pérennisation de sa légitimité. Pour chacun des cas, la logique d'« une pierre deux coups » semble prépondérante.

De plus, pour S2, l'action en coalition permettrait d'augmenter leur rapport de force dans certains dossiers politiques. De plus, leur implication au sein d'une coalition œuvrant auprès de travailleurs précaires leur permettrait de briser certains mythes, comme l'idée qu'ils

seraient des privilégiés. D'ailleurs, les coalitions seraient des milieux propices à l'échange de ressources et d'informations. Pour S2, en contrepartie de son implication en coalition, il s'attend à un certain « retour d'ascenseur » de solidarité. Ainsi, un manquement à ce retour pourrait favoriser des tensions entre les partenaires. Enfin, les coalitions pour S2 représentent toujours un risque de compétition pour la visibilité entre les organisations syndicales ; cela les discrédite auprès des autres partenaires.

Nous résumons l'ensemble de nos observations dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Synthèse des observations pour la dimension Pôle identitaire de S2

<p>Représentation de l'activité syndicale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● S2 juge qu'il existe une forte concurrence intersyndicale nuisant à la solidarité entre ces organisations. ● S2 juge que la visibilité est un enjeu prioritaire. ● S2 juge que ses membres sont davantage centrés sur leurs intérêts. ● S2 juge que des « discours populistes » contribueraient à discrédibiliser le mouvement syndical ; en opposant ceux qui ont des avantages sociaux de ceux qui n'en ont pas. ● S2 juge que le mouvement syndical est en perte de légitimité. ● S2 juge qu'il serait stratégique d'appuyer la syndicalisation dans le secteur privé pour protéger les acquis du secteur public.
<p>Sens octroyé à la stratégie de coalition</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● S2 juge que les coalitions permettent de revendiquer des modifications législatives sans appuyer directement un parti politique. ● S2 juge que les coalitions permettent

	<p>de contrecarrer certains discours antisyndicaux présents dans la société.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● S2 juge que les coalitions permettent de favoriser l'appui des autres organisations progressistes dans la société. ● S2 juge que les coalitions permettent un échange de ressources financières et informatives entre les organisations progressistes. ● S2 juge que le travail en coalition devrait assurer des « retours d'ascenseurs » de la solidarité. ● S2 juge que la lutte pour la visibilité entre les organisations syndicales nuit au travail en coalition.
--	--

C) Mode de légitimation du choix

a. Aspects démocratiques du choix

Une fois la question de la dimension des pôles identitaires évacuée, nous désirions aborder les modes de légitimation des choix faits au sein de la Coalition A.

D'abord, les mandats de S2 sont établis lors d'une instance supérieure composée de l'ensemble des syndicats affiliés : le Congrès. En ce sens, toute participation à une coalition doit être avalisée par cette instance. Par la suite, l'intérêt de la participation y est réévalué. Pour ce faire, des rapports annuels sont produits pour assurer le suivi de l'implication réalisée au sein de la Coalition A. À cet égard, comme nous le confiait l'intervenant 1 – S2, un représentant ne peut pas « improviser » son implication au sein d'une coalition :

Intervenant 1 — S2 : « Mais la décision de faire partie d'une coalition, ce n'est pas nous autres qui la prenons. On peut susciter, dire ça serait le fun qu'on soit là, puis selon la direction politique, ça va changer. Ils vont trouver que ça peut être intéressant, d'autres fois ils vont trouver que ça ne l'est pas du tout intéressant. [...] Vous ne vous improvisez pas membre d'une coalition. »

Ensuite, lorsqu'une coalition est choisie, les responsabilités sont distribuées par l'exécutif de S2 auprès de ses différents services. Notons que le représentant n'a pas carte blanche par la suite. Il doit toujours se référer à son comité exécutif pour apposer son nom aux actions entreprises par la coalition. À ce sujet, nous avons questionné l'intervenant 2 – S2 sur la manière utilisée pour aller chercher du financement pour la Coalition A :

Intervenant 2 – S2 : « Je vais au comité exécutif et c'est le trésorier qui regarde s'il y a des budgets et il regarde si c'est possible de le faire. »

Dans la même veine, le représentant de S1 doit valider sa position auprès de son comité exécutif avant de l'assumer devant la coalition. Ce dernier peut même exiger une assermentation de son instance supérieure avant de procéder.

Intervenant 2 – S2 : « [Il faut valider les actions prises] au conseil exécutif d'abord. Puis le conseil exécutif évalue si c'est assez important; ou s'il y a des changements, alors on va aux rencontres annuelles. Mais sinon, ils peuvent l'approuver tout de suite. Je ne prendrai pas la décision tout seul là. »

Il arrive donc que les représentants ne puissent pas appuyer les actions de la coalition, même s'ils le désiraient personnellement. Sur cette idée, l'intervenant 1 – S2 nous expliquait cet aller-retour :

Intervenant 1 — S2 : « Ça fait qu'on est plein de bonne volonté puis on aimerait ça que nos organisations aillent plus loin que qu'est-ce qu'elles vont. Mais là quand tu reviens puis tu dis que telle coalition propose telle position ou tel moyen d'action, là l'exécutif dit : No way! Là, tu reviens [dans la coalition] : on avait dit oui, mais ça ne marche pas. »

Nous avons alors questionné l'intervenant 1 – S2 sur cette mécanique. Nous voulions savoir s'il trouvait que ce processus le limitait dans sa capacité à entreprendre des actions et à prendre des décisions:

Intervenant 1 – S2 : « Je pense que du fait que nous à la S2 on n'est pas des élus, on est plus timides, il y a une précaution qui se prend [par rapport aux positions qu'on endosse], même dans les coalitions. »

En résumé , Nous observons chez S2 un processus de validation des choix structuré et connu des intervenants. Ce processus ne semble pas laisser beaucoup de marge de liberté au représentant. Ce dernier est amené à retourner fréquemment devant l'exécutif pour obtenir des mandats et, dans quelques cas de figure, à se désolidariser des actions entreprises par la Coalition A.

b. Processus de diffusion de l'information

Outre les processus de validation des choix pris au sein de la Coalition A, nous voulions connaître la manière dont S2 faisait circuler l'information sur les actions entreprises au sein de la Coalition A. À cet égard, l'intervenant 2 — S2 témoignait qu'habituellement, il transmettait l'information à différentes instances de son organisation. :

Intervenant 2 – S2 : « Ensuite, il y a le comité d'action sociopolitique qui est au courant du travail qu'on fait. Par exemple là, la question de l'immigration est une question importante. Alors tout le travail qu'on fait avec le groupe communautaire 2 est relayé au comité d'action sociopolitique, parce que c'est un enjeu majeur. »

Nous voulions également savoir si les membres étaient informés au sujet de la Coalition A. Notre intervenant nous confiait qu'il transmettait les informations aux rencontres annuelles de S2. Elles ont lieu 4 à 5 fois par année et rassemblent des délégués des différents syndicats composant S2.

Intervenant 2 – S2 : « Donc au réseau d'action sociopolitique, mais aussi à nos rencontres annuelles. Lorsque je fais l'analyse des conjonctures, c'est des éléments dont je me sers pour que les gens soient au courant. »

Plus encore, de manière ponctuelle, les activités de la Coalition A seront transmises à travers le site Web de S2 ou par un avis aux membres de S2. Cela permet de rejoindre les membres directement.

Intervenant 1 — S2 : « Mais il va y avoir par exemple : s'il y a eu une action avec la Coalition A, elle sera sur le site Web. Il va y avoir une information qu'on participe à telle action. S'il y a une manif, on va envoyer un avis. »

Malgré ces moyens mis en place, S2 considère que les membres restent difficiles à rejoindre.

Intervenant 1 — S2 : « Mais en même temps, il y a quelques étages qui nous séparent du [travailleur de la base]. »

En résumé, S2 s'est doté de quelques outils (p.ex. notice sur le site internet) de communication pour transmettre de l'information pour rejoindre ses membres. Ces outils ne permettent pas à ses membres de lui fournir une rétroaction dynamique à la suite d'une transmission d'information. Cette rétroaction se fait principalement auprès des élus. L'information semble alors surtout servir à s'assurer que les actions prises sont en adéquation avec les mandats de S2 plutôt que d'impliquer les membres dans les actions de la coalition.

c. Synthèse des observations pour la dimension Mode de légitimation du choix de S2

Nous observons donc chez S2 un processus de validation des choix structuré et connu des intervenants. Ce processus ne semble pas laisser beaucoup de marge de liberté au représentant. Ce dernier est amené à retourner fréquemment devant l'exécutif pour obtenir des mandats et, dans quelques cas de figure, à se désolidariser des actions entreprises par la Coalition A.

De plus, S2 s'est doté de quelques outils (p.ex. notice sur le site internet) de communication pour transmettre de l'information pour rejoindre ses membres. Ces outils ne permettent pas à ses membres de lui fournir une rétroaction dynamique à la suite d'une transmission d'information. Cette rétroaction se fait principalement auprès des élus. L'information semble alors surtout servir à s'assurer que les actions prises sont en adéquation avec les mandats de S2 plutôt que d'impliquer les membres dans les actions de la coalition.

Nous résumons l'ensemble de nos observations dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Synthèse des observations pour la dimension Mode de validation de S2

Aspects démocratiques du choix	<ul style="list-style-type: none">● Pour S2, le choix d'intégrer et de rester une coalition se fait dans un
---------------------------------------	---

	<p>congrès.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pour S2, ses représentants en coalition doivent faire valider la plupart de leurs décisions prises au sein de la coalition. ● Quelques fois, S2 exigera que les décisions prises en coalition soient réévaluées par ses instances supérieures. ● Les représentants de S2 dans la Coalition A sont des salariés et non des élus.
<p>Processus de diffusion de l'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● S2 s'est dotée de comité thématique (action politique, condition féminine, etc.) pour recueillir et traiter des informations provenant des actions réalisées en coalition. ● Les membres ne sont pas informés directement des actions ou décisions prises au sein de la coalition. L'information est relayée dans les rencontres annuelles ayant lieu 4 à 5 fois par année. ● S2 utilise sa plateforme web pour afficher des avis aux membres. ● S2 considère qu'ils parviennent difficilement à rejoindre leurs membres et à les intéresser des actions et choix faits en coalition.

D) Implication

S2 considère que dans la coalition A, il est plus à l'écoute qu'actif en raison de la thématique de lutte :

Intervenant 1 — S2 : « Sur les questions de pauvreté, pour reprendre ça, que ça soit Coalition A, que ça soit sur la révision de la loi sur les normes, on va être très attentif. Parce que l'expertise, ça va être le groupe communautaire 3. Ça va être la

coalition A. Ça va être des groupes comme les groupes de lutte à la pauvreté. [...] J'étais plutôt à l'écoute. »

Cette dernière constatation dénote un écart entre la cause de la coalition et les raisons de l'implication de S2. Toutefois, nous remarquons également que S2 est présent dans la plupart des rencontres de la Coalition A. Or, il s'implique peu dans les comités de travail. Sa présence aux rencontres lui permet d'échanger de l'information avec les groupes présents dans la communauté. S2 estime qu'il échange son expertise et qu'en retour, il en apprend plus sur les réalités vécues par les travailleurs précaires. Toutefois, sa présence ne semble pas lui permettre d'établir de rapports affectifs auprès des autres partenaires de la coalition.

De plus, comme nous l'avons indiqué plus tôt, S2 est généralement en attente d'un « retour d'ascenseur » vis-à-vis de la solidarité qu'elle exprime; cette attente implicite caractérise donc la manière dont S2 s'implique dans la coalition. Notre intervenant 2 – S2 s'explique sur cette idée :

Intervenant 2 – S2 : « Et ça sert les autres et ça nous sert à nous aussi. C'est du donnant/donnant. C'est une formule gagnant/gagnant. »

De plus, S2 paye ses cotisations et participe aux différentes activités. Pourtant, il considère que les membres ne peuvent mettre beaucoup d'argent dans la coalition parce qu'ils ont d'autres obligations :

Intervenant 2 — S2 : « Alors de l'argent de lousse, il n'y a pas tant que ça. Souvent, ils (les groupes communautaires) ont l'impression qu'on pourrait tout payer. Ce qui n'est pas le cas. Moi j'anime un comité [sur un autre dossier]. Il y a des gens de toutes les régions du Québec alors organiser une réunion ça coûte cher. On paye tous les frais de déplacement, les libérations. Ça prend du fric, t'sais. C'est sûr quand t'arrives d'autres budgets, ben là, on n'a pas tant d'argent que ça. La perception des organismes communautaires, c'est qu'on a des budgets sans fond. Ça là-dessus, faut leur expliquer qu'on n'a pas tant d'argent que ça, mais c'est sûr que la perception de ce côté-là est forte. »

Dans les derniers extraits, nous observons que S2 est limité dans les ressources qu'elle peut investir au sein des coalitions. Nous remarquons également que cette situation serait

causée par sa présence au sein d'une multitude d'autres activités militantes. Notre intervenant 1 – S2 témoigne notamment des conséquences de cette diversification militante :

Intervenant 1 — S2 : « On va être membre, mais sans participer et on voit, dans un dossier vous allez le voir, la liste des coalitions 2001-2002 ça fait quatre pages, mais il y a une page et demie, c'est on est membre, mais on ne participe pas parce qu'on n'est pas capable. »

Dans un tout autre ordre d'idée, S2 peut tenter d'influencer l'orientation d'une coalition en fonction des positions prises par ses instances démocratiques. Ainsi, les représentants de S2 sentent qu'ils doivent assurer les intérêts de leur organisation. À cet égard l'intervenant 3 – S2 :

Intervenant 3 – S2 : « Sauf qu'il y a certains groupes où il y a des positions de la Centrale qui peuvent entrer en contradiction, où la Centrale a une position particulière, et là au sein de la coalition on a aussi le devoir de défendre la position de la Centrale, et là il y a une volonté plus ou moins forte d'imposer son influence. »

Notons qu'au sein de la Coalition A, S2 n'aurait pas vraiment d'intérêt contradictoire :

Intervenant 3 – S2 : « Dans le cas de la Coalition A, je pense qu'on y va parce qu'on est en accord avec les objectifs. En termes d'intérêt, c'est beaucoup moindre. La coalition ne vient pas jouer dans les plates-bandes. »

Ainsi, S2 n'a pas à intervenir sur les orientations générales de la Coalition A, tant et aussi longtemps qu'elle n'entrera pas en contradiction avec ses propres actions. Par exemple, notre intervenant nous indiquait que S2 s'opposerait aux orientations de la Coalition A si elle dénonçait certaines formes de travailleurs précaires :

Intervenant 3 – S2 : « Je prends un exemple très absurde : Si la [Coalition A] se mettrait à dénoncer toutes formes de loi du travail qui n'est pas la reconnaissance du statut d'employé pour tout le monde, et que tout compromis sur une forme d'organisation syndicale est mauvais, ça, ça viendrait à l'encontre de [certaines situations existantes chez nos membres], qui sont un statut bizarre entre travailleurs autonomes puis employés. »

5.4 Organisation syndicale 3 (S3)

A) Structure de S3

L'organisation syndicale S3 rassemble plusieurs syndicats œuvrant au sein de secteurs multiples. Ces derniers n'ont d'ailleurs généralement pas ou peu de comptes à rendre à la structure de S3. Le rôle de S3 est à la fois de représenter les intérêts de l'ensemble des membres de ses syndicats affiliés sur la scène politique provinciale, fédérale et internationale, tout en assurant une présence politique au niveau régional. Les dossiers défendus par S3 sont nombreux et variables, mais tournent toujours autour d'enjeux de travail. Les dirigeants de S1 sont élus, mais la plupart de ses représentants sont salariés. Ces derniers sont séparés en services : éducation, recherche, francisation, etc. Les dossiers sont distribués par la direction et pris en charge par les services qui redistribuent les dossiers entre représentants.

B) Pôles identitaires

a. Représentation de l'activité syndicale dispensée

D'entrée de jeu, nous nous intéressons à la manière dont S3 se représente l'action syndicale. Suivant une discussion sur le syndicalisme, notre intervenant 1 – S3 présente une lecture plutôt inclusive de l'action syndicale, en y intégrant des classes de travailleurs généralement exclus :

Intervenant 1 — S3 : « Pour nous une personne en chômage, une personne à l'assistance sociale, un étudiant, c'est un travailleur au sens de notre définition fondamentale. »

De plus, nous constatons que S3 associe l'action syndicale avec l'autonomisation des travailleurs, la démocratisation des milieux de travail et l'amélioration des conditions de travail. En ce sens, le commentaire de l'intervenant 1 – S3 :

L'intervenant 1 – S3 : « L'idée là-dedans, ça fait partie de la mission générale que l'ensemble des travailleurs et travailleuses ait de l'autonomie; qu'ils travaillent dans un milieu démocratique avec les meilleures conditions possibles et ça au-delà de la syndicalisation. »

Nous avons donc demandé à notre intervenant si l'action syndicale actuelle permet d'arriver à cette fin. Ce dernier a reconnu que l'action syndicale n'avait plus la même portée qu'avant parce que les organisations syndicales sont « encadrées par des législations » limitant leurs actions. De plus, elles ont connu une « diminution des ressources » en raison de « l'éclatement des unités de négociations » qui a augmenté les besoins en ressources financières et humaines pour les plus nombreuses négociations.

Intervenant 1 — S3 : « Ça c'est perdu un peu, parce que justement les syndicats ont été encadrés par des législations du travail qui ont encloué la définition de salarié au sens du code avec le temps. Mais aussi par la diminution de tes ressources, comme je le disais tantôt, avec l'éclatement des unités de négociations. Ben t'as moins de ressources pour assurer ta défense et ta représentation dans ton syndicat. »

Nous observons alors que S3 établissait une distinction entre l'action d'aujourd'hui et celle du passé. Questionné sur les différences apparues avec le temps, l'intervenant 2 — S3, confie que les organisations syndicales étaient bien plus présentes au sein de la communauté autrefois. Cet intervenant nous a d'ailleurs livré un témoignage plutôt émotif à cet égard :

Intervenant 2 — S3 : « Ça on avait ça avant. Moi, je me souviens. Quand je dis ON, c'est S3 et les syndicats affiliés on avait ça, ça nous intéressait, on était là. Et ce n'était pas les personnes éloignées, c'étaient les personnes tous les jours, t'es là. [bruit de poing sur le bureau] »

Cette situation n'aurait toutefois pas perduré : pour S3, les organisations syndicales se seraient progressivement éloignées de cette action de terrain. Conséquemment, elles auraient perdu de « l'expertise » et seraient prises dans « une tour d'ivoire ». De plus, cet éloignement « ferait mal » à l'action syndicale :

Intervenant 2 — S3 : « Et un moment donné, je ne sais pas pourquoi, on s'est éloigné de ça. Et on s'est aperçu de l'erreur, une erreur flagrante, parce qu'on perdait toute cette expertise-là du terrain, que nous on ne voit pas toujours. Pour toute sorte de raison... Puis aussi parce qu'on est dans notre tour d'ivoire et ça nous a fait excessivement mal. »

Nous avons alors questionné notre intervenant 1 – S3 pour savoir comment, à ses yeux, cette situation affectait S3 et le mouvement syndical en général. Ce dernier croit que cette situation rend moins pérenne la présence syndicale au Québec. Il notait notamment deux problématiques associées à cette situation :

Intervenant 1 — S3 : « Parce que dans le mouvement syndical, il y a deux problèmes. D’abord, il y a moins de monde qui en a déjà eu. On a déjà été près de 50 % là [ça a plus de poids] en termes de masse critique. Deuxièmement, il y a un problème sérieux de crédibilité dans l’opinion publique, même si ce n’est pas toujours fondé. »

Nous avons donc questionné cet intervenant sur les conséquences de l’affaiblissement des organisations syndicales. Sa réponse était directe : selon lui, nous assistons à un déclin marqué de la qualité de vie dans la société. Les futures générations auront un « futur moins reluisant » :

Intervenant 1 — S3 : « C’est la première fois dans l’histoire de l’humanité que les plus jeunes ont un destin moins reluisant que leurs aînés. Parce que généralement, ça s’améliorait, t’sais les conditions de vie, là ça se détériore. Pour moi, c’est pour ça que c’est l’enjeu de l’heure. »

En guise de solution, l’intervenant 1 – S3 propose simplement de « réapprendre » à « vivre sur le terrain ». Et de sortir de l’action strictement juridique :

Intervenant 2 — S3 : « Ce qui fait qu’aujourd’hui on doit réapprendre ça, à vivre sur le terrain. Et pas vivre avec une convention collective et des lois du travail. »

Nous observons chez S3 une forte remise en question de l’action syndicale actuelle. L’éloignement du terrain et le cantonnement au sein de stratégies juridiques sont fortement pointés du doigt. Or, il semblerait que le tournant ne soit pas encore tout à fait pris pour eux. En effet, nous notons une certaine forme de nostalgie de l’action syndicale passée.

b. Sens octroyé à la stratégie de coalition

Après avoir obtenu un portrait général de la représentation de l'état du syndicalisme actuel chez S3, nous voulions connaître sa représentation de la stratégie de coalition.

Nous avons simplement commencé l'entretien en demandant à nos intervenants les raisons qui motivent leur implication dans la Coalition A. L'intervenant 1 – S3 considère que leur intérêt premier est de syndiquer les travailleurs qui ne le sont pas :

Intervenant 1 — S3 : « Ben, d'abord, on veut les syndiquer. Faut être ben clair là-dessus. On veut les organiser, comme on vient d'organiser un groupe de travailleurs domestiques par entente de service. Donc c'est un premier pas. »

Questionnés sur le fondement de cette position, les représentants de S3 jugent qu'il n'y a pas d'ambiguïté : plus il y a de travailleurs syndiqués, meilleures seront les conditions de travail. Sur cette idée, le commentaire de l'intervenant 1 – S3 :

Intervenant 1 – S3 : « Parce que c'est assez clair, toutes les études, plus t'as de syndiqués, plus t'as de syndiqués, les conditions de l'ensemble de la main-d'œuvre s'améliorent. »

Nous avons également demandé l'avis de l'intervenant 2 – S3 sur cette question. Sa réponse allait dans le même sens :

Intervenant 2 — S3 : « C'est sûr que le but, c'est syndicaliser [sic] le plus de gens possible. On ne se le cachera pas, c'est clair que c'est notre but, mais aussi c'est d'aider. »

En rebondissant sur la question, l'intervenant 2 — S3 soulevait que la Coalition A représentait pour eux une manière d'approcher des classes de travailleurs « plus vulnérables » :

Intervenant 2 — S3 : « La Coalition A est une bonne façon pour nous d'aller aider les gens qui sont probablement plus vulnérables à ce niveau-là, qui ont moins cette capacité-là de travailler dans un milieu sûr [sic], confortable; où on applique peut-être moins d'une façon systématique les lois du travail ou encore la loi sur la santé et sécurité. »

En dépit d'un intérêt marqué pour la syndicalisation, l'intervenant 1 – S3 a souligné que l'implication ne se limitait pas là, qu'il était possible d'étendre leur réseau à de nouveaux types de travailleurs. Pour S3, en publicisant des actions inclusives et altruistes, la stratégie de coalition permet également de faire « pencher [favorablement aux luttes] l'opinion publique ». L'intervenant 1 – S3 utilise alors la métaphore du train pour illustrer l'effet de levier produit par le travail en coalition :

Intervenant 1 — S3 : « Alors si t'es capable de vraiment travailler en coalition et mettre en valeur le travail justement du secteur communautaire. Ben ton Wagon avant va être poussé par une machine qui est forte aussi. Ça, ça peut faire pencher l'opinion publique-là, on le voit. »

Aussi, l'intervenant 1 — S3 nous mentionnait que l'organisation n'avait pas beaucoup de ressources financières pour les activités politiques. Pour S3, le travail en coalition permettrait alors « d'avoir des actions porteuses » de gains, tout en étant plus « imaginatifs » :

Intervenant 1 — S3 : « C'est sûr que l'argent c'est le nerf de la guerre comme on dit. [Le gouvernement] nous attaque et on a perdu nos fonds et tout ça. Ça nous oblige à être plus imaginatifs et à faire plus d'alliances pour avoir des actions porteuses. »

Questionné sur ces actions porteuses l'intervenant 1 – S3 nous donnait l'exemple de coalitions régionales ayant favorisé la sauvegarde d'emplois :

Intervenant 1 — S3 : « Quand t'avais une région ressource comme Gagnon-Ville qui fermait fallait que toute la communauté se mobilise. À cause des caractéristiques industrielles du Québec, on s'est ouvert des coalitions régionales. »

Mais l'intervenant 1 – S3 ne considère pas cette stratégie nouvelle.. Après l'instauration des politiques néolibérales dans les années 70, les organisations syndicales se sont tournées vers ces stratégies pour défendre les conditions de vie de l'ensemble des

travailleurs et « non pas seulement les conditions de leurs membres ». L'intervenant 1 – S3 est revenu sur le sujet :

Intervenant 1 — S3 : « À partir du moment où les politiques néolibérales se sont intensifiées, on a eu un colloque sur la déréglementation et la privatisation. Je parle vers la fin des années 70. Ça commençait les stratégies [de coalition]. Là, on a commencé le thème de l'appui aux luttes et des alliances sociales. [...] Parce que justement dans le sud-ouest de Montréal, il y avait eu énormément de fermetures d'entreprises, des désastres humains épouvantables. Et là, on a dit, on peut pu juste défendre les conditions de nos membres et là, on va faire, au niveau de la Centrale, les alliances. »

c. Synthèse des observations pour la dimension Pôle identitaire de S3

Nous observons chez S3 une forte remise en question de l'action syndicale actuelle. L'éloignement du terrain et le cantonnement au sein de stratégies juridiques sont fortement pointés du doigt. Or, il semblerait que le tournant ne soit pas encore tout à fait pris pour eux. En effet, nous notons une certaine forme de nostalgie de l'action syndicale passée.

De plus, pour S3 la stratégie de coalition n'est pas nouvelle. Dès les crises des années 70, cette stratégie leur aurait permis de bonifier leur action syndicale en y défendant les conditions de travail de leurs membres. Qui plus est, S3 espère que cette stratégie leur permettra de se rapprocher des travailleurs vulnérables pour ultimement créer des opportunités de syndicalisation. Enfin, sur différents dossiers, la stratégie de coalition leur permettrait une implication politiquement sans y investir trop de ressources puisqu'elles sont plus difficiles à obtenir.

Nous résumons l'ensemble de nos observations dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Synthèse des observations pour la dimension Pôle identitaire de S3

<p>Représentation de l'activité syndicale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● S3 juge que l'action syndicale devrait tendre à inclure tous les travailleurs. ● S3 juge que la mission du mouvement syndical est de favoriser l'autonomisation des travailleurs, la démocratie dans les milieux de travail
--	--

	<p>et l'amélioration des conditions de travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● S3 juge que la législation encadrant l'action syndicale limite l'action syndicale. ● S3 juge que le système de relations de travail prévalant au Québec force les organisations à déployer la plupart des ressources des organisations syndicales vers un répertoire d'actions juridiques et technocratiques. ● S3 juge que les organisations syndicales se sont technocratisées et qu'elles se sont éloignées des militants de la base. ● S3 juge que le syndicalisme est perçu de plus en plus négativement dans l'opinion publique. ● S3 juge que l'avenir des organisations syndicales passe par leur capacité à reconstruire leurs liens avec les enjeux de la base.
<p>Sens octroyé à la stratégie de coalition</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● S3 juge que la stratégie de coalition leur permettra de syndiquer des travailleurs précaires. ● S3 juge que la stratégie de coalition leur permet de se rapprocher des travailleurs plus vulnérables. ● S3 juge que la stratégie de coalition leur permet de faire circuler une image positive de l'action syndicale dans l'espace public. ● S3 juge que le travail en coalition permet de faire de l'action politique à moindre coût.

C) Mode de légitimation du choix

a. Aspects démocratiques du choix

Nous avons voulu savoir si l'implication au sein de coalitions, avait toujours été bien acceptée chez S3. Notre intervenant nous confiait que cela n'a pas toujours été « acquis » auprès de leurs affiliés. Ils ont dû créer une structure – « une plateforme » – pour discuter de ces enjeux :

Intervenant 1 – S3 : « Ce n'était pas acquis [de joindre des coalitions] par les syndicats. Donc, on a mis une plateforme action sur pied, sur la question des alliances, le développement socioéconomique [afin d'en débattre]. »

En rebondissant sur ce dernier élément, nous voulions approfondir ce que notre intervenant entendait par « ce n'était pas acquis ». Il nous explique alors que l'idée des « rapports transversaux » était sujette à débat au sein des syndicats affiliés :

Intervenant 1 – S3 : « Les rapports de solidarités plus transversaux ça faisait jaser beaucoup dans nos syndicats. Pis même [la direction] qui n'était pas trop convaincue dans le temps. Y disait : peut-être qu'on devrait ouvrir un petit peu on a besoin de s'épauler mutuellement. »

Malgré cette ouverture, et en écho aux débats produits par ses implications, nous voulions savoir si S3 s'était dotée de mécanismes de suivi et de validation. À cet égard, notre intervenant 2 – S3 nous mentionnait que oui, mais qu'ils n'étaient pas très structurés. L'intervenant 2 – S3 explique le processus habituel par lequel S3 joint ou s'implique dans une coalition :

Intervenant 2 — S3 : « Normalement, on va se rencontrer avec la direction et on va soumettre ça et des fois c'est eux qui vont le soumettre. Comme je dis des fois c'est par habitude là, c'était là bien avant nous. Mais sinon on va se questionner souvent : bon ça fait longtemps qu'on est à telle place, on veut éviter l'immobilisme, donc à ce moment-là, est-ce qu'on a encore notre place-là? ».

Fait intéressant dans la dernière citation, c'est le représentant de S3 qui décide quand et comment il fait l'évaluation de son implication au sein de la coalition. Ce dernier nous indique que les normes d'évaluation sont inscrites dans des « habitudes » prises « bien avant eux ».

D'ailleurs, le représentant de S3 peut décider de se retirer par lui-même de la coalition en demandant à ses dirigeants « d'envoyer quelqu'un d'autre » pour continuer le dossier.

Intervenant 2 — S3 : « Donc, moi si la coalition reste à l'entour de sa mission, je vais rester, sinon si jamais la Coalition A s'éloigne de sa mission, je vais venir voir mes principaux, pis je vais leur dire, moi en tout cas, je n'ai pu rien à faire là, envoyez quelqu'un d'autre. »

Questionné sur le poids de la direction élue sur ces décisions, notre intervenant nous indique qu'ils optent pour un « système le moins hiérarchique possible ». Ainsi, il prend ses décisions suivant un processus plus collégial que hiérarchique.

Intervenant 2 — S3 : « Y'a pas de, ben je pense que tu le sais, on essaie le moins possible d'être dans un système très hiérarchique nous là. Donc on essaie d'être le plus démocratique possible. Donc à ce moment-là, on va s'asseoir et on va essayer de prendre cette décision-là en communauté [de travail] »

Mais pour comprendre comment les représentants de S3 rapportaient leurs actions, nous voulions savoir s'il y avait une quelconque reddition de comptes. À cet égard, la réponse de notre intervenant 2 – S3 :

Intervenant 2 — S3 : « On n'a pas vraiment de compte à rendre, sauf le rapport qu'on va faire, mais qui va être un rapport très succinct. »

Selon cet intervenant, c'est lorsqu'il en « sent le besoin » qu'il va « consulter ses collègues ». Il attend d'ailleurs d'eux le même comportement.

Intervenant 2 – S3 : « Donc, si jamais j'en sens le besoin d'arriver devant mes collègues, je vais le faire. Ça c'est clair que je vais le faire. Pis mes collègues, je pense qu'ils vont faire exactement la même chose. »

Succinctement, nous n'observons pas chez S3 un processus de consultation des membres, avant ou pendant l'implication au sein d'une coalition. Les choix semblent plutôt se prendre au sein des structures de S3, en fonction d'un processus informel construit dans la routine et la tradition.

b. Processus de diffusion de l'information

Dans notre discussion précédente, notre intervenant 2 — S3 nous indiquait qu'il devait fournir un rapport succinct de ses activités. Ce dernier nous confiait que ses rapports constituaient un des outils de communication des actions entreprises par la coalition A :

Intervenant 2 — S3 : « On fait nos rapports pour nos services. On fait un rapport aussi qui s'appelle "autres activités". et donc dans les autres activités on a ces activités-là, les rencontres avec la Coalition A, les rencontres que j'ai avec le comité de travail sur le harcèlement psychologique. »

Nous avons ensuite demandé à notre intervenant 1 – S3, de quelle manière ses rapports pouvaient contribuer à soumettre l'information aux membres sur le travail effectué en coalition. À ses yeux, ils permettraient de garder une trace l'implication, sans toutefois être exhaustifs sur les détails. Notre intervenant nous a alors fait remarquer que ce serait plutôt au sein des comités que les informations plus complètes sont transmises :

Intervenant 1 — S3 : « Nous c'est à travers nos comités [qu'on communique]. Le comité de la solidarité internationale, le comité des personnes immigrantes et le comité de la condition féminine pour certains types d'emploi. »

Mais l'information passe-t-elle des comités aux membres ? Selon notre intervenant, il est difficile de l'évaluer. D'ailleurs même lorsqu'il y a des assemblées peu de gens s'informent sur les actions de la coalition. Parfois, des membres leur posent des questions à titre personnel, mais ce n'est pas une pratique courante qui serait structurante en matière de communication :

Intervenant 2 — S3 : « C'est rare qu'il y ait questions en séance tenante devant tout le monde. Souvent, ils vont venir nous voir nous : tu es sur la Coalition A, j'ai entendu parler de ça et là, ils vont s'intéresser. Pourquoi vous faites ça, pourquoi vous aller là ou encore qu'est-ce qui se passe là, ils vont s'informer. »

En bref, il existe quelques espaces où les représentants de S3 peuvent acheminer l'information qu'ils récoltent lors de leur implication dans la coalition. Or, il ne semble pas exister chez S3 de mécanismes structurant ou systématique pour traiter cette information : tout semble être laisser au bon jugement du représentant.

c. Synthèse des observations pour la dimension Mode de légitimation du choix de S3

Succinctement, nous n’observons pas chez S3 un processus de consultation des membres, avant ou pendant l’implication au sein d’une coalition. Les choix semblent plutôt se prendre au sein des structures de S3, en fonction d’un processus informel construit dans la routine et la tradition. D’ailleurs, les contestations par ses affiliés, que semblaient vivre S3 au début de son implication dans des coalitions, se sont apparemment estompées. Enfin, la marge de liberté du représentant y semble relativement large dans la mesure où la majeure partie des pouvoirs décisionnels lui est confiée. En ce sens, le représentant de S3 a le pouvoir de décider de la pertinence de son implication et des efforts qu’il y met.

De plus, les représentants de S3 doivent transmettre l’information aux comités appropriés sans avoir de mécanismes structurant pour le faire.

Tableau 9 : Synthèse des observations pour la dimension Mode de validation de S3

<p>Aspects démocratiques du choix</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Historiquement, S3 a mis en place un comité sur les alliances et le travail en coalition afin de favoriser l’acceptabilité de ce genre d’actions auprès de ces affiliés. ● Pour S3, le processus de suivi du travail en coalition est flexible. Il repose essentiellement sur le jugement du représentant. ● Pour S3, il n’existe pas de mécanisme formel de reddition de compte pour suivre le travail de ses représentants en coalition.
<p>Processus de diffusion de l’information</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Chez S3, l’information sur les actions et choix pris en coalition peut être transmise par le représentant au sein de comité thématique si ce dernier le juge pertinent. ● S3 ne peut dire si l’information transmise aux comités rejoint

	<p>également les membres par la suite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il n'existe donc pas de processus structurant de transmission d'informations qui s'adressent directement aux membres.
--	--

D) Implication

S3 définit son implication au sein de la coalition comme un rôle-conseil et elle tente de traduire son expérience syndicale en termes d'objectifs de la coalition A.

Intervenant 2 — S3 : « Moi ce que je vais faire, c'est que, je vais toujours d'une réunion à l'autre-là, essayer de voir : OK, on a discuté de quoi? C'est quoi l'ordre du jour? Parfait! Et je vais essayer d'aller chercher le plus d'éléments possible que je pourrais aider par rapport à cet ordre du jour là, pour pas être juste une personne qui donne, ou qui suit l'info, qui reçoit de l'information, et essayer de voir comment ça se passe au niveau syndical, même si on sait que ce n'est pas pareil. »

Ainsi, nous remarquons que S3 s'implique en altérité avec les organisations non syndicales. Notons toutefois que malgré cette distance, S3 témoigne d'une volonté de s'impliquer pour faire avancer les dossiers. En effet, S3 tente d'avoir le plus d'impact possible en puisant dans l'ensemble des ressources disponibles dans son réseau.

Aussi, S3 est sensible à son image d'organisation syndicale. Elle s'assure de ne pas se faire stigmatiser.

Intervenant 1 — S3 : « Durant la période sur une proposition tu vas te jauger mutuellement, elle est forcément plus longue. C'est un peu comme notre exemple de travailler avec le Canada anglais. Bon... je vais écouter ce qu'ils vont dire et essayer de ne pas dire des niaiseries par rapport à ça. »

Ce même genre d'idée est également perceptible auprès de l'intervenant 2 – S3, mais cette fois-ci au sujet de la place que prendrait son organisation au sein de la Coalition A.

Intervenant 2 — S3 : « Alors pour moi, ça, c'est un plus, parce que moi quand je vais là, je ne traîne pas mon gros logo de [S3] avec moi. Parce que ce n'est pas ça mon but. Moi mon but c'est d'échanger avec des gens de terrain, parce que je suis une personne de terrain et, pour moi, c'est très important d'échanger. »

Nous observons alors que S3 fait l'effort conscient de ne pas brusquer les organisations communautaires, de les respecter et d'apprendre d'elles. Ce souci de la relation avec les autres organisations de la Coalition A est caractéristique de S3. Cela lui permettrait, notamment au sein des comités de travail, de bâtir des relations de proximité avec les autres intervenants. D'ailleurs, cette situation permettrait de dépasser les « étiquettes » de grosses organisations syndicales. Dans le prochain extrait, l'intervenant 1 — S3 nous donne un exemple de la manière dont ces relations leur permettent de faire avancer des dossiers auprès des autres partenaires.

Intervenant 1 – S3 : « Je sais que j'ai des collègues qui trouvaient qu'avant c'était un petit peu difficile, sont dans leurs idées, ce n'est pas nous autres. Mais moi, au contraire, je trouve que ça facilite beaucoup les choses [le fait d'être dans des relations amicales]. Je dis calmez-vous, on va avancer. Quand tu as donné du temps, et du temps bénévole ah... au... secteur communautaire comme ça, quand tu viens te présenter après, ils ne te voient pas comme quelqu'un qui va arriver avec une étiquette [S3] qui va imposer des affaires. La réception est bien meilleure. »

Cette production de liens affectifs permet d'améliorer la communication entre les partenaires de la coalition. Elle favorise notamment la perception qu'entretiennent les organisations non syndicales de S3 dans les activités de la coalition.

De plus, S3 est également impliquée sur la plupart des comités de travail existant dans la coalition :

Intervenant 1 — S3 : « Dans les deux, je suis dans le comité migrant, puis dans le comité plus large de la Coalition A. »

Intervenant 2 — S3 : « Dans les autres activités, on a ces activités-là, les rencontres avec la Coalition A, les rencontres que j'ai avec le comité de travail sur le harcèlement psychologique. »

Nous observons alors que S3 mobilise beaucoup de ressources humaines dans la Coalition A. En fait, c'est la seule organisation syndicale qui y envoie plus d'un représentant. Toutefois, ce ne sont pas des représentants issus d'appendices de relations de travail. Les deux sont issues d'un appendice politique.

Intervenant 1 — S3 : « Donc t'impliquer dans des comités quand des gens clés comme ça sur le terrain viennent sur les comités, ils vont venir dans des conférences si tu leur demandes et tout ça. En autant que possible, euh, mais tu ne peux pas les avoir... Puis nous autres, à l'appendice politique, on a un peu plus de temps libéré justement pour faire ça. C'est ce qui explique beaucoup. Nos conseillers syndicaux ont des *case load* qui n'ont pas de bon sens, je te le dis tout de suite. »

Nous constatons que peu de membres de S3 circulent dans les activités de la coalition. Comme peu de membres de S3 sont présents sur les différents niveaux d'action de la coalition, le visage de l'organisation est limité à celui de ses représentants.

Enfin, S3 contribue financièrement en payant ses cotisations annuelles, fournit des ressources matérielles et octroie des services, comme nous l'illustre l'intervenant 1 – S3 dans la citation suivante :

Intervenant 1 — S3 : « Mais on va le faire, comme la dernière fois, au niveau de la salle, ça se faisait ici. [...] On va le faire [contribuer financièrement] sur cette base-là. On va faire, par exemple, des communiqués de presse. On va le passer sur nos budgets de communiqués de presse. On va le faire d'une façon en service. Au lieu de donner plus d'argent comme tel. »

Chapitre 6 : Analyse inter-organisations et discussions

Dans le prochain chapitre, nous mobiliserons les observations décrites dans le chapitre précédent pour situer nos organisations par rapport à nos dimensions d'analyse (implication, pôle identitaire et validation démocratique). Comme décrit dans le chapitre 3 et 4, chaque dimension d'analyse a été conçue de manière à s'opérationnaliser par un continuum possédant deux pôles opposés. Ces derniers représentent les positions extrêmes de chacune de nos dimensions d'analyse. L'objectif est de produire une typologie permettant de simplifier l'analyse et la présentation des résultats. Notons que nous **situerons toujours nos organisations de manière relative**. Autrement dit, la position d'une organisation sur un continuum n'est pas absolue : elle est toujours en relation avec les autres organisations étudiées.

Un mot sur la présentation de ce chapitre : nous l'avons constitué en quatre temps : 1) nous présenterons l'analyse de l'implication, la variable indépendante de notre modèle pour chacune de nos organisations. 2) Nous poursuivrons par l'analyse de chacune de nos dimensions (pôle identitaire et validation démocratique). 3) Nous reviendrons sur nos propositions de travail en croisant les résultats de chacune des analyses avec les modes d'implication observés. 4) Nous proposerons une synthèse afin de répondre à notre question et notre sous-question de recherche.

6.1 Implication

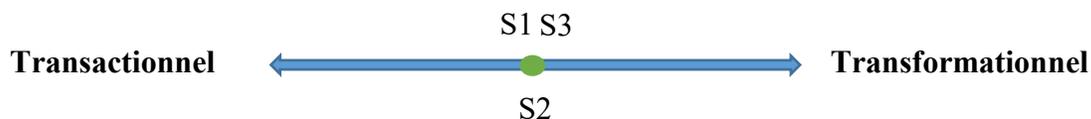
Dans un premier temps, nous tâcherons de situer chacune de nos organisations selon leur mode d'implication observé, qu'il soit **transformationnel** ou **transactionnel**.

Rappelons que ces deux dernières notions font écho à notre conceptualisation de l'implication et de la coalition (relations entre les organisations, problématique commune et niveaux d'action), retrouvé dans notre cadre d'analyse au chapitre 3. De manière très succincte, le **mode d'implication transformationnel** correspond à l'ensemble des pratiques d'une organisation qui lui permettent de renouveler sa présence dans les communautés, notamment en reconstruisant des relations avec les autres groupes et en faisant circuler ses

membres dans les différents niveaux d'actions de la coalition. Inversement, le mode **d'implication transactionnel** correspond à l'ensemble de pratiques limitant ou ne permettant pas de renouveler son ancrage dans les communautés. Celui-ci peut se comprendre comme l'ensemble des pratiques proposant un repli sur les stratégies technocratiques associées au paradigme wagnérien des relations de travail.

Dans le chapitre précédent, nous avons observé les grandes tendances de l'implication pour chacune des organisations syndicales étudiées. Nous proposons ici une analyse permettant de classer ces organisations en les comparant entre elles. Pour ce faire, nous établissons leurs similitudes et leurs différences. Dans ce prochain segment, notre objectif est de situer chacune de nos organisations sur le continuum du mode d'implication, que vous retrouverez à la figure 10. Au départ, les trois organisations se retrouvent au centre, le point neutre. Nous déplacerons les organisations sur le continuum au fur et à mesure de nos analyses inter-organisations.

Figure 10 : Mode d'implication – Avant analyse



Tout d'abord, notons qu'au sein de S1, S2 et S3 peu ou pas de membres circulent dans la coalition. Dans notre analyse, nous avons associé cette tendance au mode d'implication transactionnel. En effet, en limitant le nombre de points de contacts avec les activités de la coalition, cette stratégie perd de son potentiel transformationnel, tel que nous l'avons théorisé. En effet, un des éléments permettant la redéfinition de la présence syndicale dans les communautés était l'implication sur les niveaux d'action propre à la coalition. Cette implication permettrait alors une réintégration des différents espaces sociaux majeurs, associés par nous, à la communauté. Toutefois, dans le cas qui nous intéresse, la présence des organisations syndicales est limitée aux visages des représentants. Ces dernières observations s'apparentent notamment aux phénomènes de technocratisation et de bureaucratisation de

l'action syndicale ; associés par Voss (2010) ou Gagnon (2003) à la faible capacité des organisations syndicales à créer des membres militants. Nous associons ces dernières analyses et observations au mode d'implication transformationnel. Les organisations syndicales n'ont alors pas réellement investi, par la présence de leurs membres, les espaces sociaux importants de la communauté entourant la coalition. Nous déplaçons alors nos organisations à mi-chemin entre le pôle transactionnel et le point neutre du continuum.

Figure 11 : Mode d'implication – Analyse en cours (1 de 4)



Ensuite, seul S2 formule des attentes claires vis à vis de son implication dans la Coalition A. C'est d'ailleurs la seule organisation qui exprimait expressément une logique de redevance qui s'apparente davantage à des modes d'implication dits transactionnels que transformationnels. En effet, c'est plutôt un échange de ressources, de solidarité et de visibilité qui est ici observé, qu'un dévouement complet aux fins et objectifs de la coalition.

À l'opposé, S1 et S3 n'ont pas fait état d'attente envers leur implication dans la coalition. Ces dernières sont plutôt impliquées dans une perspective d'entraide et de soutien. Rappelons-le, la forme relationnelle influence grandement la manière dont les organisations syndicales seront redéfinies dans la communauté. Cette dernière tendance se rapproche de ce que Tattersall (2010) identifie comme l'établissement de relations riches et profondes, voire affectives, nécessaires à la redéfinition de la présence syndicale dans les communautés. Un élément que nous associons au mode d'implication transformationnel lié à la dimension « relation avec les organisations ».

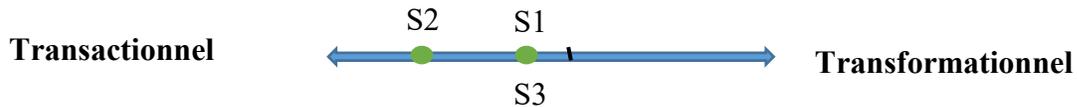
Nous déplaçons alors S2 vers le pôle du mode d'implication transactionnel et S1 et S3 vers le pôle du mode d'implication transformationnel.

Figure 12 : Mode d'implication – analyse en cours (2 de 4)



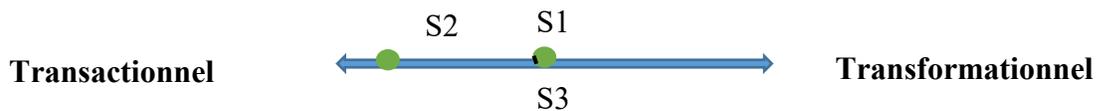
Les trois organisations font toutefois bénéficier la Coalition A des ressources informatives et matérielles dont elles disposent. Nous ne pouvons discerner des distinctions majeures entre l'effort fourni par les organisations à cet égard. Notons que ce partage de ressources illustre un comportement altruiste qui indique un investissement au sein de la coalition. Nous avons associé ces observations au mode d'implication transformationnel, ce qui nous pousse à déplacer de manière égale nos organisations vers le pôle du mode d'implication transformationnel.

Figure 13 : Mode d'implication – analyse en cours (3 de 4)



Enfin, contrairement à S2, S1 et S3 s'impliquent dans les différents comités de la Coalition A. Notons que cette implication engage une charge de travail supplémentaire pour les représentants de S3 et de S1. C'est par la voie de ces implications que les liens affectifs entre les organisations semblent se bâtir. Cela nous amène à déplacer S1 et S3 légèrement vers le pôle du mode d'implication transformationnel et S3 vers le pôle du mode d'implication transactionnel.

Figure 14 : Mode d'implication - Analyse finale



Nous retrouvons donc S1, S2 et S3 positionnés sur notre continuum transactionnel et transformationnel. Lors de cette analyse de l'implication, il a été difficile de départager S3 et S1. Nous les retrouvons d'ailleurs à la même position sur le continuum, soit presque en son centre, avec une légère tendance vers le pôle du mode d'implication transformationnel. De son côté, S2 s'illustre par une approche différente, s'apparentant davantage au mode d'implication transactionnel.

Tableau 10 : Mode d'implication par organisation

Organisation	Mode d'implication
S1	Transactionnel/Transformationnel
S2	Transactionnel
S3	Transactionnel/Transformationnel

6.2 Analyse inter-organisations du pôle identitaire

D'entrée de jeu, nous rappelons les notions d'identité de **contestation** et de **régulation** au fondement de cette dimension d'analyse :

D'une part, nous associons le pôle de **contestation** (Gagnon, 2003) aux fondements de la légitimité sociologique des organisations syndicales (Dufour et Hege, 2010). Rappelons-le, les organisations syndicales ont émergé dans un contexte défavorable au syndicalisme. Toutefois, parce qu'elles proposaient un projet cohérent avec les problématiques vécues dans les communautés, elles ont réussi à forcer les gouvernements à promouvoir des institutions les intégrant. Nous associons le rôle de contestation à un rôle politique remettant en cause la justesse et la pertinence des institutions en place. Par le fait même, nous croyons que les organisations ayant une identité plus contestataire afficheraient une approche relationnelle (Tapia, 2013) auprès de leurs adhérents et des individus situés dans les communautés. Suivant

cette idée, pour qualifier une organisation syndicale selon ce pôle identitaire, nous devons retrouver des artefacts de cette vision contestataire dans le discours et les actions de ces organisations lors de notre analyse.

D'autre part, nous associons au pôle de **régulation** (Gagnon, 2003) l'ensemble des comportements et des représentations se rapportant à l'institution de type wagnérienne du syndicalisme. Comme discuté au premier chapitre, les pratiques syndicales sont au Québec encadrées par le *Code du travail*. La grève, par exemple, est balisée à des périodes très précises de négociations. Ce pôle identitaire s'articule ainsi autour d'une conception très juridique et technocratique des relations de travail. Selon nous, ce rôle se rapproche d'autant plus d'un modèle axé sur l'offre de services (Tapia, 2013), dans lequel les membres seraient considérés davantage comme des clients plutôt que des militants.

Dans le chapitre précédent, nous avons observé les grandes tendances de la dimension des pôles identitaires des organisations syndicales à l'étude. Nous proposons ici une analyse permettant de classer ces organisations en les comparant les unes avec les autres. Pour ce faire, nous établissons leurs similitudes et leurs différences relativement à chacune des sous-dimensions d'analyse du pôle identitaire (représentation de l'activité syndicale et sens accordé à la stratégie de coalition) du chapitre précédent. Notre objectif dans ce prochain segment est de situer chacune de nos organisations sur le continuum régulation/contestation. Au départ, nous situons nos trois organisations au centre, le point neutre. Après chaque analyse de sous-dimension, nous déplacerons les organisations sur le continuum :

Figure 15 : Continuum Pôle identitaire – Avant analyse



Cette approche nous permettra de mieux départager nos organisations, tout en permettant au lecteur d'apprécier notre raisonnement. Notons toutefois que la disposition des organisations à la suite de cet exercice doit être prise dans son contexte. Cette dernière ne

permet pas de qualifier individuellement chacune des organisations : elle constitue une approche comparative considérant l'écart relatif des perceptions entre les organisations.

6.2.1 Analyse inter-organisations de la représentation de l'activité syndicale dispensée

Nous remarquons, autant chez S1 que chez S3, une remise en question de la tendance observée chez les organisations syndicales au repli sur des stratégies juridiques. Chez S1, cette représentation s'incarne dans une réflexion indiquant que les plus précaires ne sont pas protégés par les lois du travail actuelles. S1 propose alors de trouver des manières alternatives de défendre les plus démunis. De son côté, S3 nous mentionnait qu'elle souhaitait voir les luttes s'ouvrir sur des mouvements sociaux. Ainsi, nous associons ce rapport critique à l'institution à des modalités de l'identité de contestation.

Notons toutefois que pour S3, cette critique s'exprime plus modérément que pour S1: pour les membres de cette organisation, le repli sur des stratégies juridiques leur aurait fait perdre de l'expertise « terrain » : c'est ce qui les empêcherait d'être en communication avec ces classes de travailleurs. Malgré une définition plutôt inclusive de ce qu'est un travailleur, S3 cherche plutôt à adapter ses stratégies juridiques, comme la syndicalisation, aux nouvelles réalités. Elle ne cherche pas nécessairement des actions alternatives, mais plutôt à créer des ponts avec les groupes marginalisés en investissant leurs réseaux. Ainsi, nous remarquons chez S3 des éléments structurants, associés à l'identité de régulation, qui modèrent nos observations précédentes sur l'identité de contestation.

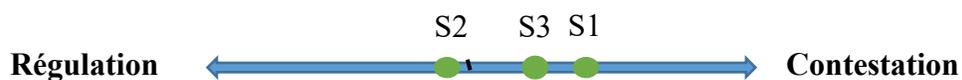
Dans le même ordre d'idée, nous observons également que ni S1 ni S3 ne proposent un modèle d'action syndicale entièrement différent : S1 juge que le travail syndical actuel est efficace auprès des travailleurs déjà syndiqués ; S3 considère que la syndicalisation est la solution à prioriser pour venir en aide aux plus précaires. Nous associons ces dernières idées à une croyance dans l'efficacité de l'action syndicale wagnérienne à l'identité de régulation.

Enfin, contrairement à S1 et S3, nous ne retrouvons pas dans le discours de S2 une remise en question de l'utilisation des répertoires d'actions juridiques comme stratégie

syndicale, propre à l'identité de contestation. Au contraire, nous avons constaté chez S2 une tendance affichée au renforcement des pratiques syndicales proposées dans l'appareillage juridique qui encadre le syndicalisme (p.ex. : la syndicalisation du secteur privée, la formation des membres et la lutte à la désinformation dans l'espace public). Ainsi, nous remarquons chez S2 un ensemble de représentations que nous associons à l'identité de régulation.

En condensé, S1 est l'organisation syndicale qui s'est le plus démarquée par des éléments de contestation. Sa définition du syndicalisme remet en question certaines assises juridiques. Pour sa part, nous avons également observé chez S3 une lecture critique de la situation actuelle. Or, son repli sur des stratégies plus traditionnelles modère son esprit de contestation. Enfin, S2 est l'organisation pour laquelle la pratique syndicale est la moins remise en question. Des facteurs externes sont plutôt pointés du doigt pour expliquer les enjeux entourant le syndicalisme actuellement.

Figure 16 : Continuum Pôle identitaire – en cours d'analyse



6.2.2 Analyse inter-organisations du sens octroyé à la stratégie de coalition

Nous retrouvons chez S1, S2 et S3 l'idée que les coalitions permettent d'augmenter leur rapport de force sur certains dossiers politiques. Or, l'idée de la solidarité y est exprimée différemment.

Tout d'abord, pour S1 la création de partenaires de lutte est centrale dans sa conception de la solidarité. Pour elle, la solidarité se développe notamment par l'atteinte d'une lecture commune et d'une compréhension mutuelle des enjeux sociaux. Ce processus amènerait le développement de liens affectifs entre les représentants des diverses organisations. Son objectif serait d'ouvrir ses horizons aux autres réalités afin de s'y adapter. Autrement dit, la coalition permet à S1 de confronter ses perceptions et de faire évoluer sa propre

compréhension des enjeux actuels. Nous associons cette attitude d'ouverture et de remise en question à l'identité de contestation.

Pour sa part, S3 estime que son implication au sein de coalitions lui permettrait de développer de meilleures connaissances sur les travailleurs précaires. Elle se joindrait à des coalitions, comme la Coalition A, afin d'être à l'écoute des gens sur le terrain et leur offrir un certain soutien. Nous associons cette attitude à une identité de contestation. Cependant, nous observons chez S3 un désir d'utiliser les connaissances obtenues lors de son implication dans le but de syndiquer des groupes de travailleurs marginalisés. Selon elle, plus il y aurait de personnes syndiquées, meilleures seraient les conditions de travail dans la société. Ainsi, la coalition lui servirait de tremplin afin de renforcer les outils juridiques déjà existants, telle que l'accréditation syndicale. Nous associons cette dernière observation à une identité de régulation.

Pour S2, la solidarité s'observe davantage selon une logique de redevance. En ce sens, S2 s'attend à ce que les groupes qu'elle accompagne au sein des coalitions l'appuient dans ses luttes selon le principe du retour d'ascenseur. De plus, pour S2 les coalitions ravivent des enjeux de visibilité. En effet, selon cette dernière, elles alimentent la concurrence entre les organisations syndicales qui souhaitent avant tout être visibles au sein de ces coalitions. Elles craignent en réalité que leurs membres, issus du secteur public, puissent changer d'allégeance syndicale. La visibilité leur serait alors rentable. Notons au passage que le maraudage est une réalité mise de l'avant par la structure wagnérienne du *Code du travail*. Dans le secteur public, les périodes « ouvertes » (c'est-à-dire les moments où il est possible d'entreprendre un changement d'allégeance) créent par exemple des confrontations intersyndicales. En effet, suivant l'objectif d'accroître leur nombre de membres (et donc d'accroître son influence), les organisations syndicales usent de stratégies pour paraître plus « utiles », au sens économique du terme, que les autres organisations.

Succinctement, nous avons observé chez S1 le plus d'éléments liés au rôle de contestation. Chez S3, ces éléments sont également assez présents, mais ils sont modérés par une propension au retour aux stratégies syndicales traditionnelles. Enfin, nous observons chez S2 le plus d'éléments en lien avec le rôle de régulation. Nous déplaçons ainsi S2 davantage vers le pôle du rôle de contestation; nous laissons S3 au même endroit; et nous déplaçons S1 davantage vers le rôle de régulation.

Figure 17 : Continuum Pôle identitaire – Analyse finale



6.2.3 Retour sur les propositions de travail sur le pôle identitaire des choix et constats

Tout d'abord, rappelons les propositions de travail associées à cette dimension d'analyse élaborées au chapitre 3 :

Proposition de travail 1.1 : Nous postulons que plus le choix de participer à une coalition incorpore d'éléments liés au rôle de contestation, plus une organisation s'impliquera selon le mode transformationnel.

Proposition de travail 1.2 : Inversement, plus le choix de participer à une coalition incorpore des éléments liés au rôle de régulation, plus une organisation s'impliquera selon le mode transactionnel.

Voici un tableau²⁷ croisant le mode d'implication et le pôle identitaire de chacune des organisations étudiées :

²⁷ Afin de réaliser ce tableau, nous avons utilisé une approche par typologie. Cette démarche nous a forcément fait perdre un peu de nuance aux distinctions à apporter entre les organisations. Or, cette stratégie d'analyse nous

Tableau 11 : Mode d'implication en fonction du pôle identitaire selon l'organisation

Organisation	Mode d'implication	Pôle identitaire
S1	Transactionnel/Transformationnel	Identité de contestation
S2	Transactionnel	Identité de régulation
S3	Transactionnel/Transformationnel	Identité de contestation

Rappelons que pour Tattersall (2010), l'établissement de canaux de communication riches et profonds entre les organisations d'une coalition est nécessaire pour que cette stratégie permette un certain renouveau syndical. Selon nos observations, en s'identifiant selon une identité plus contestataire, S1 et S3 semblent s'approprier plus facilement les enjeux véhiculés par la coalition et en faire une priorité de lutte. Cette dernière analyse est en adéquation avec notre proposition de recherche 1.1 stipulant que plus une organisation syndicale affichait une identité contestataire plus elle s'impliquait selon un mode transformationnel. Ainsi l'identité de contestation favoriserait un rapport relationnel, tel que conceptualisé par Tapia (2013), s'inscrivant dans une dynamique d'ouverture qui permet une réactualisation des problématiques vécues dans les communautés. **En ce sens, nous constatons dans notre cas à l'étude qu'une plus forte identité de contestation semble favoriser la mise en place de relations affectives auprès des organisations non syndicales. Ces relations sont plus à même de reconstruire une image positive des organisations syndicales dans leur communauté et donc de favoriser un certain renouveau syndical.**

semblait plus porteuse dans ce le cadre de cette étude à visée exploratoire. En ce sens, elle nous permet de jeter un regard plus global sans nous perdre dans l'immensité des détails que nous aurions pu traiter.

Inversement, des auteurs comme Frege et coll. (2004) remarquaient que les organisations syndicales s'impliquant selon des rapports instrumentaux ne contribuaient pas au potentiel transformateur de la stratégie de coalition. En ce sens, S2 est l'organisation qui s'est démarquée par une approche plus transactionnelle, axant son implication davantage autour de ses intérêts opérationnels. S2 est l'organisation qui s'est affichée le plus selon un rapport instrumental relativement aux actions entreprises par la coalition. Par exemple, la solidarité était comprise selon une logique de « retour d'ascenseurs » ou l'action politique selon une forme de « sous-traitance » militante. Selon notre analyse, et en accord avec notre proposition de travail 1.2, nous pouvons en partie expliquer cette situation par le positionnement identitaire de S2. Cette dernière s'est affichée davantage selon une identité de régulation que les deux autres organisations à l'étude. D'une certaine manière, la stratégie de coalition ne leur servait pas à transformer leurs répertoires d'action actuelle, mais plutôt à le renforcer. **Nous constatons donc qu'une organisation syndicale affichant une identité de régulation tend à s'impliquer de manière transactionnelle. Ses choix tendent donc à favoriser le statu quo plutôt qu'un renouvellement de la pratique syndicale.**

En résumé, à la lumière de nos analyses et comme nous l'anticipions, l'implication des organisations syndicales semble être modulée en fonction de leurs représentations et du sens qu'elles octroient aux stratégies qu'elles empruntent. L'identité d'une organisation à l'implication agirait alors comme une structure modulant le potentiel transformateur de la stratégie de coalition.

6.3 Analyse inter-organisations de la validation démocratique

D'entrée de jeu, nous rappelons les notions d'identité **des aspects démocratiques** et de processus de **diffusion de l'information**.

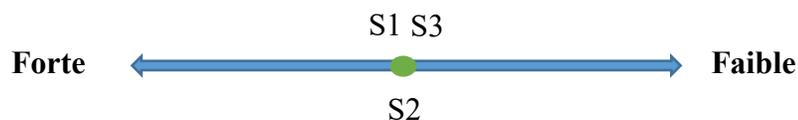
D'abord, la dimension **des aspects démocratiques des choix** renvoie aux mécanismes de consultation des membres de l'organisation syndicale dans le choix de participer à une

coalition. Nous évaluerons tout particulièrement les mécanismes de validation propres à ce choix afin de comprendre ce qui le rend légitime (ou non) au sein de l'organisation. Ensuite, par la sous-dimension des **processus de diffusion de l'information**, nous évaluerons comment les membres d'une organisation sont informés du choix de participer à une coalition.

Dans le chapitre précédent, nous avons observé les grandes tendances de la dimension de la validation démocratique pour nos organisations syndicales à l'étude. Nous proposons ici une analyse permettant de classer ces organisations en les comparant entre elles. Pour ce faire, nous identifions leurs similitudes et leurs différences relativement à chacune des sous-dimensions d'analyses de la dimension de la validation démocratique (mode de légitimation du choix et processus de diffusion de l'information) lors du chapitre précédent.

Comme pour la dimension précédente, nous désirons situer chacune de nos organisations sur le continuum de la validation démocratique (les deux pôles étant Faible et Forte). Au départ, nous situons nos trois organisations au centre, le point neutre. Après chaque analyse des sous-dimensions, nous déplacerons les organisations sur le continuum.

Figure 18 : Continuum validation démocratique – avant analyse



6.3.1 Analyse inter-organisations du mode de légitimation des choix

Au sein de la Coalition A, nous avons observé trois modes différents de légitimation des choix. Nous illustrons en quoi ces organisations se démarquent les unes des autres pour ensuite les situer sur le continuum précédemment présenté.

Nous avons observé chez S1 un mode de légitimation en deux temps. D'abord, avant de pouvoir agir, les représentants doivent se prémunir d'un mandat. Celui-ci leur sert, en quelque sorte, de passeport pour valider les entrées et sorties de leurs différentes activités militantes. Ensuite, une fois le mandat obtenu, la latitude décisionnelle du représentant semble plutôt grande. En ce sens, nous n'avons observé aucun mécanisme de suivi formel. Par

exemple, le représentant de S1 peut piger dans un budget discrétionnaire afin de financer certaines activités de la coalition. Il est alors assez juste d'affirmer que c'est au représentant de S1 que revient presque la totalité du fardeau des choix effectués, lors de son implication au sein de la Coalition A par exemple.

Dans un deuxième temps, nous observons une tout autre dynamique chez S2. D'abord, un peu comme chez S1, S2 doit obtenir un mandat afin d'intégrer une coalition. Il limite toutefois les actions du représentant de S2 puisqu'il doit s'assurer de la conformité des actions qu'il juge bon d'entreprendre au sein de la coalition, de la prise de position publique, du financement, de l'implication au sein de comités. Qui plus est, le représentant doit de manière récurrente faire un rapport de la coalition au congrès de S2. À ce moment, les orientations liées à l'implication au sein de la coalition seront revues. Notons toutefois qu'en dépit d'un appareillage de validation très structuré, le représentant n'aura pas à se confronter directement aux membres de son organisation. Les congrès ou assemblées annuelles se composent exclusivement de représentants des structures régionales et nationales de S2. Nous observons donc chez S2 un modèle de démocratie représentative exigeant des représentants de S2 de se conformer aux orientations des instances décisionnelles de l'organisation.

Dans un troisième temps, c'est chez S3 que nous avons retrouvé le plus faible mode de validation des choix. Contrairement à S1 ou S2, nous n'avons pas observé chez S3 la nécessité de se prémunir d'un mandat issu d'un quelconque processus démocratique. D'ailleurs, rappelons que les représentants de S3 présents dans la Coalition A, sont tout deux des représentants-salariés, et non des élus. Par la suite, comme indiqué dans le chapitre précédent, nous observons peu ou pas d'imputabilité chez S3. Ce mode de validation des choix n'est alors pas sans rappeler celui de S1. En effet, tout comme pour cette dernière organisation, le représentant de S3 a beaucoup de latitude décisionnelle lorsqu'il s'implique dans une coalition. Il consultera, au besoin, selon son interprétation des situations qui se présentent devant lui. Nous constatons donc une faible validation démocratique des choix effectués par S3 au sein de la coalition A.

Pour résumer le tout, S2 est la seule organisation qui s'est dotée d'une structure formelle afin de valider ses choix vis à vis de la Coalition A. Sa structure assez rigide oblige ses représentants à rendre des comptes fréquemment aux dirigeants. De l'autre côté du spectre, nous retrouvons S1 et S3, qui ont des pratiques relativement similaires. Leurs représentants ont peu, ou pas, de compte à rendre une fois qu'ils ont intégré la coalition. Mais S1 se distingue de S3 par l'obligation de détenir un mandat en bonne et due forme. Une étape préliminaire qui ajoute à S1 un certain formalisme quant à son mode de validation démocratique.

En ce qui a trait à notre continuum de la validation démocratique, nous situons S2 au deux tiers sur le pôle forte validation démocratique pour souligner l'intensité de celle-ci auprès de l'organisation. De l'autre côté, nous situons S3 au deux-tiers du pôle faible validation démocratique pour souligner la faible validation démocratique observée auprès de cette organisation. D'une certaine manière, S2 et S3 s'opposent sur le modèle de mode de validation des choix. De son côté, S1 se retrouve au tiers du pôle faible validation démocratique. Nous distinguons alors la validation démocratique chez S1 et S3 : parce que S1 a besoin de mandat pour intégrer une coalition, nous jugeons qu'elle se caractérise par une plus forte validation démocratique que S3 qui n'en a pas besoin.

Figure 19 : Continuum validation démocratique – en cours d'analyse



6.3.2 Analyse inter-organisations du processus de diffusion de l'information

La différence, entre les processus de diffusion de l'information de chaque organisation, est ténue. L'efficacité du processus, chez les trois organisations, varie de faible à très faible. Pour S1, l'information relative à la Coalition A se bute aux frontières séparant les organes de relations de travail des organes politiques. Il n'existe présentement pas de mécanisme permettant une transmission directe des informations aux membres.

Du côté de S2, les représentants présents dans la coalition doivent produire un rapport de leurs activités. Les membres peuvent consulter ce rapport. Il arrive également que S2 publie certaines informations relatives à son implication sur sa page Web. Toutefois, ce ne serait ni automatique ni fréquent. Aussi, les actions et les choix pris en coalition ne sont pas diffusés systématiquement aux membres de S2. Nous constatons donc une faible validation démocratique.

En ce qui a trait à S3, lorsqu'ils le jugent nécessaires, les représentants transmettent de l'information à certains comités thématiques. Ces derniers sont composés essentiellement de dirigeants syndicaux. Il n'existerait présentement aucun mécanisme formalisé de transmission et de suivi de l'information qui irait au-delà de ces comités, vers les membres de S3. Cependant, les représentants de S3 auraient la latitude de répondre aux questions des membres si ces derniers posent des questions sur la coalition A.

Pour ce qui est de notre continuum de la validation démocratique, nous déplaçons un peu S2 vers le pôle de faible validation démocratique. Cette transition reste quand même peu marquée considérant le poids de son appareil démocratique. Toujours à l'autre bout du spectre, nous déplaçons S1 et S3 vers le faible pôle de validation démocratique. Ces deux organisations se sont illustrées par des processus de transmission d'informations par rapport à la Coalition A non formalisés et non systématiques. Cette situation confirme les spécificités entourant la validation observée précédemment chez S1 et S3.

Figure 20 : Continuum validation démocratique – analyse finale



6.3.3 Retour sur les propositions de travail sur les modes de légitimation des choix et constats

Tout d’abord, rappelons les propositions de travail associées à cette dimension d’analyse élaborées au chapitre 3 :

Proposition de travail 2.1 : Nous postulons que plus une organisation consulte et informe ses membres lors du choix de participer à une coalition, plus une organisation s’impliquera selon un mode transformationnel.

Proposition de travail 2.2 : Nous postulons que moins une organisation consulte et informe ses membres lors du choix de participer à une coalition, plus une organisation s’impliquera selon le mode transactionnel.

Voici un tableau²⁸ croisant le mode d’implication et le pôle identitaire de chacune des organisations étudiées :

Tableau 12 : Mode d’implication en fonction de la validation démocratique selon l’organisation

Organisation	Mode d’implication	Validation démocratique
S1	Transactionnel/Transformationnel	Faible
S2	Transactionnel	Forte
S3	Transactionnel/Transformationnel	Faible

²⁸ Afin de réaliser ce tableau, nous avons utilisé une approche par typologie. Cette démarche nous a forcément fait perdre un peu de nuance aux distinctions à apporter entre les organisations. Or, cette stratégie d’analyse nous semblait plus porteuse dans ce le cadre de cette étude à visée exploratoire. En ce sens, elle nous permet de jeter un regard plus global sans nous perdre dans l’immensité des détails que nous aurions pu traiter.

D'une part, nous remarquons que S2 est la seule organisation qui affiche une forte validation démocratique. Or, c'est aussi l'organisation qui s'est le moins impliquée de manière transformationnelle au sein de la coalition. Ce constat ébranle notre proposition 2.1 selon laquelle plus la validation démocratique était forte dans une organisation, plus son implication suivrait un mode transformationnel. Notre recherche nous amène donc à présenter une position plus nuancée : en effet, un système plus démocratique n'est pas toujours équivalent à une plus grande participation à la vie délibérative. Dans le cas spécifique de S2, nous remarquons que son modèle de démocratie représentative — aussi étendu soit-il — ne semble pas contribuer à favoriser l'implication de ses membres au sein de la Coalition A. Nous analysons qu'en léguant en partie ou en totalité le pouvoir décisionnel à des élus, les membres de S2 ne sont pas appelés à s'impliquer dans les réflexions entourant les actions et les choix pris au sein de S2. Ils sont donc absents des *espaces sociaux significatifs* de la communauté ; présence pourtant nécessaire au renouvellement de l'existence de S2 dans sa communauté (Tattersall, 2010 ; Voss, 2010). Ainsi, dans le cas étudié, le modèle de démocratie représentative semble avoir limité le potentiel transformateur de la stratégie de coalition chez S2, en limitant le contact des membres aux actions de la coalition A. **Bref, les processus démocratiques d'une organisation syndicale peuvent alors être conçus comme une structure modulant le potentiel de renouveau de la stratégie de coalition. Le modèle de démocratie représentative peut, par exemple, ne pas favoriser la présence des membres dans les actions de la coalition et donc ne pas être propice à un renouveau syndical.**

D'autre part, nous avons également observé une faible implication des membres chez S1 et S3 au sein de la Coalition A. De plus, pour ces dernières nous n'avons observé que de faibles mécanismes de validation des choix et des orientations pris au sein de la coalition. Or, autant S1 que S3 semblent s'être impliquées davantage selon un mode transformationnel que S2. Ce constat remet en question notre proposition de recherche 2.2. À la suite de l'analyse, nous attribuons cette situation à la forte séparation des tâches politiques et des tâches de représentation observées autant chez S1 que S3. **En effet, parce qu'il a peu de compte à rendre et parce qu'il n'a qu'à effectuer que ses mandats politique, le représentant de l'organisation syndicale semble plus facilement s'adapter aux autres organisations.**

D'une certaine manière, il n'a pas à convaincre l'ensemble de son organisation de prendre telles ou telles positions. Ainsi, lors de son implication dans la coalition, le représentant de l'organisation syndical pourrait momentanément se « libérer » de la structure référentielle spécifique à son organisation syndicale. (Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009). Cette-ci peut alors agir davantage en fonction des attentes de la communauté. Cette situation contribuerait à renforcer l'image d'organisations altruistes se mobilisant **pour** et **avec** la communauté. Ce positionnement relationnel contribuerait au renouveau syndical des organisations syndicales impliquées (Tattersall, 2010; Frege et coll., 2004)

Toutefois, cette flexibilité offerte aux représentants des organes politiques n'est pas dénuée de conséquences. Selon notre analyse, cette séparation expliquerait en partie la difficulté de transmission de l'information aux membres. Comme nous l'indiquait un de nos intervenants, plusieurs étages séparent les représentants politiques du terrain. Il est alors difficile pour eux de faire le pont entre les activités de la Coalition A et la réalité des membres qu'ils représentent. En ce sens, la coalition A ne semble pas favoriser la formation de nouveaux militants politiques sensibilisés aux enjeux prioritaires de la communauté. **La séparation des rôles qu'observait Gagnon (2003) ne favoriserait pas l'implication des membres des organisations syndicales au sein de la coalition A. De plus, cette séparation ne serait pas altérée par l'implication des organisations au sein de la coalition A.**

Enfin, notons pour S1, S2 ou S3, c'est l'entité centrale de l'organisation qui est impliquée au sein de la coalition. En raison de leur structure, les centrales syndicales au Québec sont des entités souvent éloignées des milieux de travail. L'intervenant 3 — S2 nous proposait notamment une réflexion à cet égard :

Intervenant 3 – S3 : En centrale, le fait d'après ça mobiliser les groupes avec qui on est en coalition en Centrale, pour nous aider sur des enjeux à nous, c'est faible. Mais quand dans une communauté, le syndicat local est impliqué dans la communauté [...] c'est beaucoup plus facile d'avoir le soutien. Là-dessus, je pense qu'il y a une réflexion importante à faire.

Selon lui, lorsqu'une centrale s'implique, il lui est difficile de produire un sens dans la communauté. Les représentants ne seraient pas concrètement impliqués dans les espaces sociaux majeurs. Il serait, selon lui, plus aisé de s'activer concrètement là où des artefacts de ce sens persisteraient encore, notamment dans les régions, là où certaines communautés témoignent encore d'une grande solidarité. Pour cet intervenant, la stratégie de coalition permettrait plus facilement un renouveau syndical, si elle impliquait des organisations syndicales locales.

Chapitre 7 : Conclusion

7.1 Synthèse de l'analyse

Maintenant que nous avons effectué l'ensemble des analyses, nous proposons une réponse à notre question et notre sous-question de recherche que nous rappelons ici :

Question de recherche : Comment le choix d'une organisation syndicale de participer à une coalition influence-t-il ses modalités d'implication au sein de celle-ci?

Sous question de recherche : À rebours, en quoi les modalités d'implication d'une organisation syndicale au sein d'une coalition peuvent-elles influencer le potentiel de renouveau associé à cette stratégie ?

Il est d'abord primordial de noter qu'au sein de la coalition A, aucune organisation n'est impliquée purement selon le mode d'implication transformationnel. Notons que c'est selon ce mode qu'une organisation aurait maximisé le potentiel de renouveau de la stratégie de coalition. En ce sens, bien que nous retrouvions plusieurs éléments de ce mode dans l'analyse de l'implication de S1 et S3, et quelques éléments au sein de l'implication S2, aucune organisation ne s'est illustrée par une intégration complète dans la coalition. En conséquence, il est peu probable que l'implication au sein de la Coalition A puisse permettre un renouvellement de la présence syndicale au sein des communautés.

Pour tenter de comprendre cette situation, nous avons mobilisé deux dimensions, soit le pôle identitaire et le mode de validation démocratique. Ces dimensions influencent différemment la manière dont les organisations vont s'impliquer au sein de la coalition. En effet, l'identité semble influencer davantage la dimension de relations avec les organisations et la validation démocratique semble plutôt influencer la dimension des niveaux d'actions. Cependant, nous avons observé une certaine interaction entre ces deux dimensions.

En ce qui a trait à l'identité, nous avons constaté, notamment auprès de S1 et S3, qu'une plus forte identité de contestation semble avoir favorisé la mise en place de relations affectives auprès des organisations non syndicales. Notons que ces deux dernières

organisations possédaient également une faible validation démocratique des actions concernant les coalitions. Cette situation donne beaucoup de marge de manœuvre aux représentants de S1 et S3. Cette latitude semble avoir contribué à développer un rapport relationnel, plutôt que transactionnel auprès des autres organisations non syndicales présentes dans la coalition. Ce genre de rapport contribuerait à renforcer une image positive des organisations syndicales au sein de la communauté.

Inversement, nous avons constaté qu'une organisation syndicale qui possède une identité de régulation tend à s'impliquer de manière transactionnelle. Ses choix renforcent le statu quo plutôt qu'un renouvellement de la pratique syndicale. Ce constat, lié à la dimension du pôle identitaire, semble également être influencé par la forte validation démocratique observée chez S2. En effet, en limitant la latitude de ses représentants par une forte structure de validation démocratique, S2 régule également les comportements de ses représentants de sorte qu'ils se positionnent en fonction de leur organisation. Leur implication s'effectue alors selon les besoins opérationnels déterminés par leur organisation.

Qui plus est, dans les trois cas de figure (S1, S2 et S3) les membres des organisations n'étaient pas présents sur aucun des niveaux d'action (Tattersall, 2010) propres à la coalition. Dans le cas de S2, ce serait leur mode de démocratie représentative qui n'aurait pas favorisé l'implication de leurs membres ; pour S1 et S3, ce serait davantage la forte séparation des rôles politiques des rôles de représentation qui aurait contribué à tenir à l'écart les membres de ces organisations syndicales.

Pour le lecteur, notre recherche permet de mettre en lumière le fait que la stratégie de coalition ne permet pas *de facto* un renouveau syndical. **Les structures préexistantes, qu'elles soient liées à l'identité ou aux processus de validation démocratique, structurent fortement la capacité des organisations à profiter pleinement du potentiel transformateur prédit par la littérature (p.ex Tattersall, 2010) associée à cette stratégie.** Pour le chercheur s'intéressant à cette question, il sera intéressant d'évaluer comment les organisations donnent du sens à leurs propres limites lorsqu'elles s'impliquent au sein de

coalitions et quelles stratégies elles mobilisent afin de les contourner et d'optimiser les effets recherchés par leur implication.

7.2 Limites de l'étude

Malgré l'approche méthodique et systématique mobilisée dans cette étude, plusieurs éléments limitent sa portée.

Le premier élément limitant la portée de l'étude est la très grande place réservée aux représentants des organisations dans l'étude. En effet, nous avons déterminé les représentations des organisations syndicales selon les discours des représentants dans la Coalition A. Nous partions de l'hypothèse que ces représentants étaient des produits de leurs organisations respectives. Conséquemment, nous les avons considérés comme des entités incarnant les réflexions, la culture et les idées de leur organisation. Bien que non idéal, ce choix méthodologique s'est pris conformément aux limitations de ressources (matérielles, temporels, etc.) propres à ce genre d'exercice. Cependant, il est fort probable que nous ayons perdu un certain degré de nuance relativement à nos dimensions d'analyse pour chacune des organisations étudiées.

De plus, les organisations syndicales étudiées sont des entités complexes difficilement saisissables si l'on désire préserver la mosaïque de nuances qui les composent. Nous avons alors le choix d'analyser une seule organisation, ce qui nous aurait permis d'en faire une analyse plus fine, ou d'analyser plusieurs organisations, qui nous permettraient davantage de faire ressortir des constats généraux. Nous avons choisi la deuxième option en raison de la nature exploratoire de notre recherche. En effet, comme nous étions en terrain encore peu défriché, nous désirions partir d'éléments plus généraux. Les constats ayant émergé suite à notre étude nous ont réconforté quant à ce choix méthodologique. D'ailleurs, des études subséquentes pourraient aisément pousser la réflexion en reprenant en partie ou en totalité nos différents constats afin d'affiner la compréhension des phénomènes observés.

De manière générale, la réalisation d'entrevues semi-dirigées confronte toujours le chercheur aux capacités réflexives des intervenants. D'une part, ces derniers peuvent ajuster

leur discours afin de plaire au chercheur, que ce soit dans une perspective morale, militante ou autre. La préparation à nos entretiens, notamment à l'aide d'une grille d'entretien, nous a permis de ne pas trop favoriser ce comportement auprès de nos intervenants. D'autre part, les intervenants ont pu ajuster leur discours en fonction des lignes de communication valorisées par leur organisation. Par exemple, lorsqu'interrogés sur leur représentation du syndicalisme, nos intervenants ont pu altérer leur discours afin de communiquer leurs lignes de partis.

Le processus de codage et d'interprétation qui s'en suit ne peut jamais être un processus neutre. Le chercheur étant lui-même un individu à part entière possédant humeur et représentation du monde. Nous avons limité cette situation problématique en nous assurant de la stabilité du codage réalisé entre les organisations. En agissant de manière systématique, nous croyons avoir limité la fluctuation de notre analyse.

7.3 Piste de recherche

À l'instar de ce qu'en dit la littérature (p. ex. Tattersall, 2010; Frege et coll. 2004), la stratégie de coalition hétérogène n'est pas toujours garante de renouveau syndical. Dans la présente recherche, nous avons tenté de poser certaines balises nous permettant d'évaluer les dynamiques internes aux organisations syndicales qui s'impliquent au sein d'une coalition. Cette démarche nous a permis de mieux comprendre les tenants et aboutissants de cette réalité. Nos dimensions d'analyse, bien qu'imparfaites, nous ont d'ailleurs ouvert l'esprit sur des réflexions pertinentes permettant de mieux comprendre les exigences de cette stratégie, si elle est utilisée à une fin de renouveau syndical.

Évidemment, il ne s'agit ici que d'une étude de cas. Des résultats étonnants pourraient surgir de l'analyse d'autres coalitions en utilisant le même modèle. Il serait notamment pertinent d'évaluer des coalitions régionales dans lesquelles des organisations syndicales locales siègeraient. Nous retrouverions probablement des résultats différents en raison de la taille des organisations et de la position des intervenants qui y siègent.

Enfin, nous réitérons : pour le lecteur, notre recherche permet de mettre en lumière que la stratégie de coalition ne permet pas *de facto* un renouveau syndical. **Les structures**

préexistantes - qu'elles soient liées à l'identité ou aux processus de validation démocratique - structurent fortement la capacité des organisations à profiter pleinement du potentiel transformateur associé à cette stratégie et prédit par la littérature (p.ex. Tattersall, 2010). Pour le chercheur s'intéressant à cette question, il sera intéressant d'évaluer comment les organisations donnent du sens à leurs propres limites lorsqu'elles s'impliquent au sein de coalitions ; et quelles stratégies mobilisent-elles afin de contourner ces dernières et d'optimiser les effets recherchés par leur implication. Parce qu'il faut bien le dire, une stratégie n'est valable que si les causes du problème qu'on cherche à résoudre sont bien identifiées : on ne plante pas une vis avec un marteau. La stratégie de coalition ne restera toujours qu'un outil qu'il faut comprendre afin d'être utilisé selon son plein potentiel et face au bon problème.

7.4 Renouveau syndical et coalitions : remettre l'organisation syndicale au centre des études

La crise du mouvement syndical et le renouveau syndical qui y est associé occupent une place de choix dans l'univers académique en relations industrielles. Ce champ d'études pluridisciplinaire, ne traite pas de l'objet syndical selon la même focale épistémologique. Nous nous retrouvons alors avec une panoplie d'études très différentes, mais complémentaires afin de traiter de mêmes enjeux. Il arrive cependant que des angles soient moins exploités que d'autres pour diverses raisons. Par cet humble travail, nous avons désiré explorer une de ces faces cachées de la recherche scientifique abordant le renouveau syndical.

À cet égard, l'approche innovante de cette recherche n'a pas été de défendre la thèse selon laquelle le syndicalisme se compose d'un ensemble d'organisations aux pratiques et aux cultures différentes. Cette idée avait d'ores et déjà été abordée de nombreuses fois dans la littérature (Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009 ; Gagnon, 2003). De même manière, nous n'avons pas innové en postulant le potentiel transformateur de la stratégie de coalitions. Encore ici, la vaste littérature qui nous précède et qui a été mobilisée dans le cadre de ce

mémoire en témoigne. Nous ne pouvons penser qu'aux écrits de Tattersall qui, comme le lecteur l'aura remarqué, ont servi de tremplin à nos propres réflexions.

À notre sens, ce qui nous démarque, c'est d'avoir rapproché ces deux idées. Nous avons tenté d'apporter un élément nouveau en essayant de comprendre le renouveau syndical par la complexité et la singularité de l'organisation syndicale. Notons que Tattersall (2010) en discute brièvement et en fait une condition de réussite de la stratégie de coalitions. Or, cet auteur ne cherche pas à comprendre ni à analyser les tenants et aboutissants de la manière dont cette stratégie peut ou ne peut transformer les organisations syndicales. Tattersall s'intéresse à autre chose : son regard se pose principalement sur la capacité des coalitions à générer un contrepouvoir afin d'influencer les débats dans l'espace politique. À notre avis, cette focale est insuffisante lorsqu'on s'intéresse au renouveau syndical.

Le lecteur aura toutefois compris que nous n'infirmos pas l'importance d'une analyse se rapprochant des sciences politiques en relations industrielles. Au contraire, nous croyons à l'intérêt heuristique de ce regard macro qui permet de dévoiler certaines dynamiques fort instructives. Cependant, par notre proposition, nous soutenons qu'un regard plus axé sur l'organisation syndicale elle-même peut s'avérer complémentaire aux écrits actuels. Nous cherchons ainsi à comprendre comment la stratégie de renouveau peut favoriser une transformation des organisations en tenant compte de la structure préexistante.

Enfin, se poser la question de la structure de l'organisation syndicale dans une dialectique inertie/changement nous permet d'aller rejoindre une autre branche des relations industrielles : celle du développement organisationnel. Les puristes de l'objet syndical auront tôt fait de lever le nez sur les concepts s'apparentant davantage aux ressources humaines qu'aux relations de travail. Or, nous sommes d'avis que certaines approches théoriques sur la formation en milieu de travail, sur les organisations apprenantes ou sur la gestion du changement pourraient s'avérer porteuses lorsqu'adaptées aux spécificités des organisations syndicales. Cette approche permettrait aux recherches académiques d'inciter les praticiens issus des organisations syndicales à mettre en marche un certain renouveau syndical.

Bibliographie

- Behrens, M., Hamann, K., et Hurd, R. (2004). Conceptualizing Labour Union Revitalization. Dans d. C. F. a. J. Kelly (dir.), *Varieties of Unionism : Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford, Angleterre : Oxford University Press.
- Benford, R. D., et Snow, D. A. (2012). Processus de cadrage et mouvements sociaux : présentation et bilan. *Politix*, 99(3), 217-255.
- Berger, P. L., et Luckmann, T. (1996). *La construction sociale de la réalité*. Paris, France : A. Colin.
- Bernstein, S., Coiquaud, U., Dupuis, M.-J., Fontaine, L., Paquet, E., et Vallée, G. (2009). « Les transformations des relations d'emploi : une sécurité compromise? » *Regard sur le travail*, 6(1), 19-26.
- Boxall, P. (2008). Trade union strategy. Dans P. Blyton, E. Heery, N. Bacon et J. Fiorito (dir.), *The SAGE handbook of industrial relations*. Londre : Angleterre : Sage.
- Burkett, B. (2013). Future of the Wagner Act: A Canadian-American Comparison. *Queen Law Journal*, 2013(38), 363-390.
- Camfield, D. (2014). *La crise du syndicalisme au Canada et au Québec : réinventer le mouvement ouvrier*. Ville Mont-Royal, Canada : M Éditeur.
- Cefaï, D. (1996). La construction des problèmes publics : définitions de situations dans des arènes publiques. *Réseaux*, 14(75), 43-66.
- Coutu, M. (2000). Les clauses dites « orphelins » et la notion de discrimination dans la Charte des droits et libertés de la personne. *Relations industrielles*, 55(2), 308-331.
- Dean, A. B., et Reynolds, D. B. (2009). *A New New Deal: How Regional Activism Will Reshape the American Labor Movement*. Ithaca, États-Unis : ILR Press.
- Dufour-Poirier, M. (2011). *Construction d'une coalition syndicale internationale : analyse d'une perspective Nord-Sud (thèse de doctorat)*. HEC Montréal.
- Dufour, C., et Hege, A. (2010). Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical. *La Revue de l'IREs*, 65(2), 67-85.
- Dufour, C., Hege, A., Levesque, C., et Murray, G. (2009). Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation : une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France. *La Revue de l'IREs*, 2(61), 3-37.
- Duhaime, E. (2013). *Libérez-nous des syndicats!*. Montréal, Canada : Éditions Genex.
- Fine, J. (2005). Community Unions and the Revival of the American Labor Movement. *Politics et Society*, 33(1), 153-199.
- Fortin, L., Chassin, Y., et Kelly-Gagnon, M. (2011). *Le financement et la transparence des syndicats (cahier de recherche)*. Institut économique de Montréal.
- Frege, C., Herrey, E., et Turner, L. (2004). The new solidarity? Trade unions and coalition building in five countries. Dans C. Frege et J. Kelly (dir.), *Varieties of unionism : strategies for union revitalization in a globalizing economy* (137-158). Oxford, Angleterre : Oxford University Press.
- Gagnon, M.-J. (2003). Syndicalisme et classe ouvrière. Histoire et évolution d'un malentendu. *Lien social et politique* (49), 15-33.
- Galarneau, D., et Sohn, T. (2013). *Les tendances à long terme de la syndicalisation : Regards sur la société Canadienne* (Publication : No 75-006-X). Repéré sur le site de Statistique Canada : <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-006-x/2013001/article/11878-fra.pdf>
- Haiven, L. (2006). Expanding the Union Zone: Union Renewal through Alternative Forms of Worker Organization. *Labor Studies Journal*, 31(3), 85-116.

- Jalette, P., et Chevance, S. (2008). De la délocalisation à la relocalisation : carte routière. *Effectif*, 11 (4), 50-53.
- Kay, T. (2011). *NAFTA and the Politics of Labor Transnationalism*. Cambridge, Angleterre : Cambridge University Press.
- Kochan, T. A., et Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership Among Labor, Management, and Government*. Cambridge, États-Unis : Harvard Business School Press.
- Labrosse, A. (2016). *La présence syndicale au Québec en 2015 : Rapport annuel*. Repéré sur le site du Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale: https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/presence_syndicale/2015.pdf
- Lefebvre, H. (1991). *The Production of Space*. Maden, États-Unis : Blackwell publishing.
- Lévesque, C., et Murray, G. (2010). Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale. *Chronique internationale de l'IRES*, 2(65), 41-65.
- Marston, S. A. (2000). The social construction of scale. *Progress in Human Geography*, 24(2), 219-242.
- Nissen, B. (2000). Living Wage Campaigns from a "Social Movement" Perspective: The Miami Case. *Labor Studies Journal*, 25(3), 29-50.
- Nissen, B. (2004). Labor-Community Coalition strengths and Weaknesses. Dans D. Reynolds (dir.), *Partnering for Change*. New-York, États-Unis: Armonk.
- Noiseux, Y. (2008). *État, syndicalisme et travail atypique au Québec : une sociologie des absences et des émergences (Thèse de doctorat)*. UQAM.
- Noiseux, Y. (2011). Travail atypique au Québec : les femmes au cœur de la dynamique de centrifugation de l'emploi, 1976-2007. *Revue Labour/Le Travail*, 67, 95-120.
- Noiseux, Y. (2012). Le travail atypique au Québec : Les jeunes au cœur de la dynamique de précarisation par la centrifugation de l'emploi *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 7(1), 28-54.
- Noiseux, Y. (2014). *Transformations des Marchés du Travail et Innovations Syndicales Au Québec*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action*. Cambridge, États-Unis : Harvard University Press.
- Prudent, N. (2011). *Crise du secteur manufacturier au Québec : ampleur et nature des restructurations impliquant des licenciements collectifs entre 2003 et 2008 (Thèse de doctorat)*. Université de Montréal.
- Rouillard, J. (2004). *Le syndicalisme québécois : deux siècles d'histoire*. Montréal, Canada : Boréal.
- Rouillard, J. (2008). *L'expérience syndicale au Québec : ses rapports à l'État, à la nation et à l'opinion publique*. Montréal, Canada : V L B Editeur.
- Suzuki, A. (2008). Community Unions in Japan: Similarities and Differences of Region-based Labour Movements between Japan and Other Industrialized Countries. *Economic and Industrial Democracy*, 29(4), p.492-520.
- Tapia, M. (2013). Marching to Different Tunes: Commitment and Culture as Mobilizing Mechanisms of Trade Unions and Community Organizations. *British Journal of Industrial Relations*, 51(4), p.666-688.
- Tattersall, A. (2010). *Power in Coalition : Strategies for Strong Unions and Social Change*. Ithaca, États-Unis : ILR Press.
- Voss, K. (2010). Dilemmes démocratiques : démocratie syndicale et renouveau syndical. *La Revue de l'IRES*, 65(2), 87-107.

- White, D. (2012). L'institutionnalisation de la résistance : la politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire. *Cahiers de recherche sociologique* (53), 89-120.
- Wills, J., et Simms, M. (2004). Building reciprocal community unionism in the UK. *Capital et Class*, 28(59), 59-155.
- Yates, C. (2010). Comprendre le travail de soins, syndiquer les femmes : comment le cadrage d'un problème modèle une stratégie syndicale. *La Revue de l'Ires*, 6, 132-151.

Annexe 1 : Formulaire de consentement

Titre de l'étude : **Les coalitions hétérogènes comme stratégie de renouveau syndical : deux études de cas en contexte québécois**

Étudiants à la maîtrise : Guillaume Benoit

Directrice de recherche : Mélanie Dufour-Poirier, professeure adjointe, École de relations industrielles, Université de Montréal.

1. Objectifs du projet : Cette recherche vise à mieux comprendre les modes de fonctionnement interne et les conditions d'efficacité des coalitions regroupant des syndicats et d'autres types d'organisations prenant place dans les communautés (ex : protection des droits de l'homme, de l'environnement, des services sociaux et des ressources collectives en général, etc.). Les écrits recensés à ce sujet nous disent peu de choses sur les conditions permettant aux coalitions de se produire et d'être efficaces collectivement. Notre objectif vise à documenter ce phénomène dans des contextes et des horizons temporels variés. Nous cherchons à mieux saisir les conditions de succès et d'inefficacité des coalitions leur permettant de se reproduire ou non. L'originalité de cette recherche réside dans cette particularité de se concentrer sur des coalitions très hétérogènes entre elles et présentant une forte diversité d'acteurs en leur sein. La variété des cas retenus nous permettra d'enrichir les connaissances scientifiques amassées à ce sujet.

2. Votre participation : Nous sollicitons votre participation à une **entrevue individuelle**. Pour ce faire, nous vous rencontrerons, au moment de votre choix, pour vous poser **différentes questions basées sur votre expérience** afin de mieux comprendre le rationnel derrière la participation de votre organisation dans une coalition syndicale, les difficultés et les succès attribués à votre participation, ainsi que les conditions susceptibles de permettre à celle-ci de s'inscrire dans la durée. Vous pourrez choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est prévu que l'entrevue durera environ une heure et demie. Avec votre permission, l'entrevue sera enregistrée de façon numérique, seulement aux fins de faciliter notre travail d'analyse des entretiens réalisés.

3. Avantages et inconvénients : Le projet vise à mieux saisir les modes de fonctionnement interne et les conditions d'efficacité des coalitions syndicales. Ce projet ne comporte aucun risque, ni inconvénient, ni bénéfice personnel pour les participants.

4. Caractère confidentiel des informations : Seulement l'étudiant et sa directrice de recherche auront accès aux enregistrements. Les enregistrements seront effacés **après une durée de 7 ans**. Tout matériel relatif à l'entrevue sera identifié par un code seulement et ne comportera aucune référence nominative. En aucun cas votre nom ou des extraits de l'entrevue permettant de vous identifier ne seront utilisés dans la ou les publications de l'étudiant qui seront relatives à ce projet. Vous pouvez aussi nous indiquer si vous acceptez ou non que votre nom apparaisse à la section des remerciements aux différentes personnes ayant contribué à la recherche.

5. Participation volontaire : Votre participation à cette recherche est entièrement volontaire. Chaque participant est libre de se retirer sans préjudice et en tout temps, sans devoir justifier sa décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à m'en aviser verbalement. Si vous vous retirez de l'étude après l'entrevue, l'enregistrement de l'entrevue sera détruit. Pour toute question à ce sujet, vous pouvez communiquer avec Guillaume Benoit (514) 371-4612, guillaume.benoit.1@umontreal.ca

Consentement

Je, (nom en lettres moulées du participant)

déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, en avoir discuté avec les responsables du projet, Guillaume Benoit et professeure Mélanie Dufour-Poirier et comprendre le but, la nature, les avantages, l'absence de risque ou d'inconvénient de l'étude en question.

Je consens librement à prendre part à cette étude. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice.

Signature du participant.....Date

Signature du chercheurDate

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel suivante : ombudsman@umontreal.ca. Un exemplaire signé de ce formulaire doit être remis au participant.