

## Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale

*Christian LEVESQUE<sup>1</sup> et Gregor MURRAY<sup>2</sup>*

---

Le pouvoir est au cœur des débats sur l'avenir du syndicalisme. L'affaiblissement du pouvoir des syndicats est régulièrement associé à la diminution de leur capacité à protéger et à améliorer les conditions de travail de leurs membres ou à leur perte d'influence sur les politiques économiques et sociales. Qu'est-ce qui explique cet affaiblissement du pouvoir des syndicats ? Une première piste suggère que les changements externes jouent un rôle déterminant dans cet affaiblissement. Une seconde piste met davantage l'accent sur les difficultés, voire l'incapacité des leaders syndicaux et des membres des organisations syndicales à s'adapter à ces changements. Nous nous concentrerons ici sur cette seconde piste d'explication afin de fournir des clés de lecture pour mieux comprendre le renouveau de la capacité d'action syndicale.

Historiquement, les syndicats ont développé des répertoires d'action collective et une variété de formes organisationnelles pour répondre aux particularités des économies politiques dans lesquelles ils évoluent. Selon ces particularités, les syndicats mobilisent des ressources qui définissent leur pouvoir dans une situation donnée. Des variations dans ces ressources, mêmes mineures, peuvent avoir des conséquences importantes. Des

---

1. Professeur à HEC Montréal et codirecteur du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). Email : Christian.Levesque@hec.ca.

2. Professeur à l'École de relations industrielles, université de Montréal, chaire de recherche du Canada sur la mondialisation et le travail, directeur du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). Email : Gregor.Murray@umontreal.ca.

Remerciements : Les auteurs souhaitent remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) pour l'aide financière apportée à la recherche présentée dans cet article. Ils tiennent également à remercier Gilles Duinat, Christian Dufour et Adelheid Hege de leurs commentaires sur ce texte.

variations significatives, particulièrement à certains moments critiques, peuvent conduire à un changement des règles du jeu : que ce soit au profit d'un acteur ou d'un autre.

Cette vision de l'évolution du pouvoir syndical dans le temps est particulièrement appropriée aux débats actuels sur le renouveau syndical puisque les bases sur lesquelles ce pouvoir s'est construit sont en mutation. Ces changements soulèvent des questions au sujet de l'efficacité aussi bien des syndicats que de leurs modes d'action. La mondialisation, la réorganisation de la production et des services, la transformation des identités professionnelles et sociales ainsi que l'affaiblissement des liens avec les partis politiques représentent autant d'éléments d'une analyse des transformations qui ébranlent et repensent les pratiques syndicales. Les discussions sur le renouveau syndical cherchent justement à mieux cerner comment les syndicats, dans ces nouvelles conditions, abordent les questions de pouvoir.

La thèse développée dans cet article a une double portée. En premier lieu, il est pratiquement impossible de développer des stratégies efficaces en faveur du renouveau syndical sans accorder une grande attention à l'identification des éléments constitutifs du pouvoir et à la manière dont ils sont mis en jeu. En second lieu, ce processus conduit à mieux cerner et comprendre comment les leaders syndicaux et les militants pensent et développent leurs ressources et routines organisationnelles. Nous croyons que ces processus, que le présent article tente de mettre en lumière, sont au cœur même du renouveau du pouvoir syndical et qu'ils nécessiteront pour les acteurs un ambitieux projet de travail sur soi.

La première partie de cet article est consacrée au concept de pouvoir syndical. Les parties subséquentes portent successivement sur quatre ressources de pouvoir et quatre aptitudes stratégiques qui semblent incontournables pour la capacité d'action des syndicats dans ce nouveau contexte. De façon générale, nous cherchons à améliorer notre compréhension de la nature du pouvoir syndical, des leviers qui l'activent et des stratégies qui pourraient le mettre en valeur. Nous mettons délibérément de côté plusieurs aspects externes du pouvoir syndical afin de nous concentrer plus précisément sur les processus de transformation qui sont au cœur des projets de renouveau syndical.

## **I. Le pouvoir syndical**

Le pouvoir est et reflète à la fois la base matérielle des relations entre les acteurs. Pour certains auteurs, le pouvoir est le véritable élixir de la vie organisationnelle. Certains assimilent le pouvoir avec son exercice (*power over*) : la capacité d'un acteur A d'influencer un acteur B pour qu'il réalise (ou non) une action qu'il n'aurait pas faite autrement (Dahl, 1957) ; d'autres

le définissent plutôt en termes de capacité à fixer les agendas ou à façonner les croyances (Lukes, 1974 ; Fox, 1977 ; Gaventa, 1980) ; d'autres encore conçoivent la domination sous une forme moins perceptible (Foucault, 1980). D'autres approches envisagent plus le pouvoir comme un concept relié à l'aptitude des agents sociaux. Plus précisément, il se rapporte à la capacité des « agents » (*power to*) de provoquer des effets significatifs, notamment en défendant leurs propres intérêts et/ou en portant atteinte aux intérêts des autres, positivement ou négativement (Lukes, 2005:65).

Cette définition du pouvoir est particulièrement bien adaptée aux syndicats. Même si les syndicats sont engagés sur la voie du « pouvoir sur » (voir Hyman, 1975), ils cherchent en priorité à renforcer la capacité d'agir des travailleurs en augmentant leurs ressources et aptitudes. Ce « pouvoir de » se rapporte à la capacité des syndicats de représenter les intérêts des travailleurs, de réguler le travail et d'agir sur le changement social. Sur chacun de ces aspects, la capacité d'action des syndicats peut connaître des prolongements variables, selon la nature des enjeux (enjeux simples *versus* enjeux complexes), les caractéristiques contextuelles (un contexte bien délimité par rapport à un contexte ouvert), l'intentionnalité des actions (les conséquences prévues contre les conséquences fortuites) et l'usage de l'activité (un usage actif par rapport à une jouissance passive) (Lukes, 2005:74-80).

Notre argument est donc que la « capacité de » pourrait servir de point de départ à l'analyse du pouvoir syndical. Dans des études précédentes (Lévesque, Murray, 2002 et 2005), nous avons soutenu que certaines ressources (la solidarité interne, la solidarité externe, ainsi que la capacité stratégique et discursive) façonnaient la capacité des syndicats à influencer la régulation du travail dans des milieux de travail soumis aux contraintes de la mondialisation. A la lumière de contributions de recherches récentes, de nos propres travaux et de la nécessité d'adapter ce cadre à d'autres niveaux d'analyse, nous souhaitons proposer trois modifications à notre approche initiale du pouvoir syndical.

Tout d'abord, les ressources sont ici entendues comme des capitaux ou des attributs déterminés, souvent construits selon des sentiers de dépendance, auxquels un acteur peut normalement accéder et qu'il peut mobiliser. Notre approche initiale fondée sur un triangle stratégique constitué par des ressources de pouvoir demeure appropriée (Lévesque, Murray, 2002), mais nous cherchons à présent à intégrer d'autres types de ressources au cœur de ce triangle. Il s'agit des « ressources organisationnelles » qui relèvent de la structure et des politiques de l'organisation syndicale. L'introduction de cette ressource dans notre cadre facilite les changements de niveaux d'analyse (niveaux autres que le lieu de travail) et permet de prendre en compte des propositions de certains auteurs (par exemple, Pocock, 2000).

En deuxième lieu, les ressources de pouvoir sont une condition nécessaire, mais non suffisante, pour faire face aux changements rapides qui affectent les syndicats. Selon nos propres observations, et en tenant compte de développements récents dans les approches néo-institutionnelles (par exemple, Crouch, 2005), les aptitudes des acteurs jouent également un rôle central (Fligstein, 1997). Ces aptitudes réfèrent ici à l'ensemble des dispositions, des compétences, des capacités, ou des savoir-faire sociaux qui peuvent être élaborés, transmis et appris. Afin de mieux comprendre la capacité globale des acteurs, Fligstein (2001) accorde une attention toute particulière aux savoir-faire sociaux, ou à ce que nous classons sous la rubrique des « aptitudes ». De la même façon, ceux que l'on appelle les « entrepreneurs institutionnels » prennent appui sur un ensemble d'aptitudes afin de poursuivre des projets de changement institutionnel. En d'autres termes, les ressources de pouvoir n'offrent pas une explication suffisante ; les aptitudes des acteurs, surtout en situations de changement, représentent une composante centrale de l'équation relative au pouvoir.

En troisième lieu, nous souhaitons aussi comprendre comment les ressources et les aptitudes s'agencent les unes aux autres afin de relever les combinaisons les plus opportunes et appropriées selon les contextes d'action. Les changements en cours offrent un énorme potentiel pour comprendre le rapport entre les ressources et les aptitudes de pouvoir et nécessitent également un programme ambitieux, en termes d'expériences, de recherches et de pédagogie.

Une présentation complète du pouvoir syndical exigerait une analyse de l'ensemble de ses éléments constitutifs : i) la capacité des syndicats (ressources de pouvoir et aptitudes des acteurs) ; ii) les arrangements institutionnels dans lesquels les acteurs interviennent, et qui reflètent eux-mêmes les rapports de pouvoir passés ; iii) les structures d'opportunité particulières qui caractérisent une situation donnée (elles peuvent être économiques, politiques, organisationnelles, écologiques) ; et iv) la capacité des autres acteurs dans cet ensemble relationnel. Notre présente contribution à l'élaboration de ce cadre global se limite à l'étude de la capacité des syndicats, à savoir leurs ressources et aptitudes stratégiques. Nous croyons que le renouvellement de ces ressources et aptitudes constitue des défis majeurs pour les organisations syndicales.

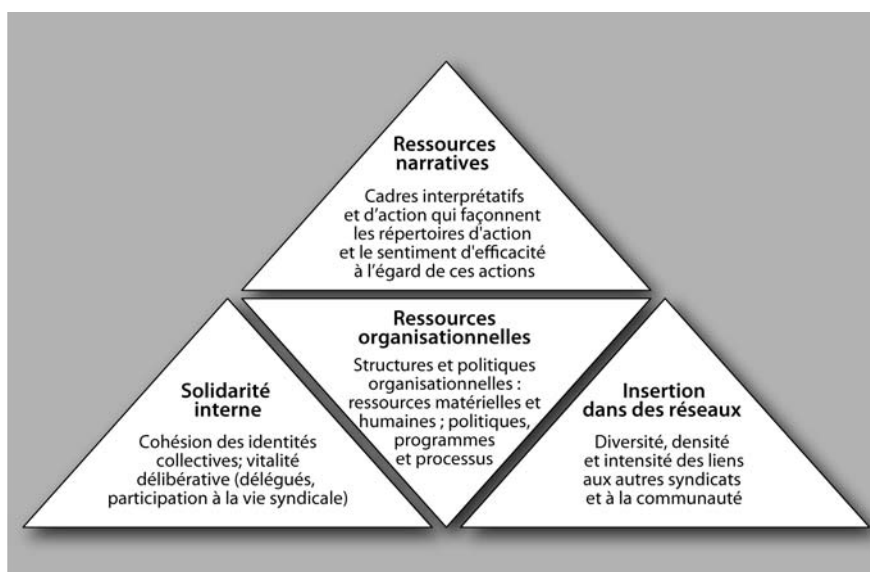
## **II. Les ressources de pouvoir**

De nombreuses études ont souligné l'importance de l'éventail et des types de ressources pour expliquer la capacité des syndicats à se renouveler (Dufour, Hege, 2002 ; Frost, 2000 ; Hyman, 2005 ; Lévesque, Murray,

2002). Il est donc important de bien cerner la nature de ces ressources et d'évaluer leur pertinence dans des contextes en évolution.

Quatre types de ressources semblent particulièrement importants. Tout d'abord, il y a *la solidarité interne*, qui renvoie aux mécanismes développés dans les milieux de travail pour assurer la vitalité délibérative et la cohésion entre les membres. Ensuite, il y a *l'insertion dans des réseaux* ou la *solidarité externe*, qui se rapporte aux liens horizontaux et verticaux développés par un syndicat avec d'autres syndicats, avec d'autres groupes au sein de la communauté, et avec des mouvements sociaux. Il y a également *les ressources narratives*, qui désignent l'ensemble des histoires ou récits qui donnent un sens et un sentiment d'efficacité aux actions des syndicats et légitiment leurs modes d'action. Enfin, il y a *les ressources organisationnelles*, qui relèvent de l'ensemble des structures, des ressources matérielles et humaines, des processus, des politiques et des programmes de l'organisation syndicale.

**Graphique 1. Les ressources de pouvoir syndicales**



### **II.1. La solidarité interne : la cohésion et la vitalité délibérative**

Comme le suggère un refrain populaire « solidarité mes frères, mes sœurs, car l'union nous rendra forts », la solidarité interne est au cœur même de l'action syndicale. Les syndicats comptent sur une cohésion suffisante pour poursuivre leurs objectifs et défendre leurs positions, alors que les employeurs cherchent typiquement à évaluer le degré d'adhésion

des travailleurs et des travailleuses aux syndicats. La cohésion augmente le pouvoir d'un syndicat, surtout lorsqu'elle découle d'identités collectives communes ou de processus délibératifs conduisant les membres à abandonner leur individualité en faveur du collectif (Hyman, 1975).

Plusieurs observateurs identifient la fragmentation des identités collectives, apparemment monolithiques, dans la phase du syndicalisme industriel, pour expliquer l'affaiblissement du syndicalisme (Piore, 1995 ; Hyman, 2001 ; Lévesque *et alii*, 2005). Au sein des organisations syndicales émergent de multiples identités, à la fois individuelles et collectives, qui questionnent la manière dont les syndicats définissent leurs identités collectives, ainsi que la façon et les circonstances dans lesquelles certaines identités, comme celle des travailleurs masculins semi-qualifiés (spécialisés) du secteur manufacturier, prédominent par rapport à d'autres (Yates, 2005 ; concernant plus particulièrement la situation des femmes, voir dans ce numéro Yates, 2010). Cette situation est exacerbée par la multiplication des référents identitaires liés à l'insertion des travailleurs et des travailleuses dans de multiples réseaux sociaux sur le marché du travail et dans la communauté (genre, appartenance ethnique, âge, orientation sexuelle, etc.) ; par des délimitations de plus en plus marquées dans les statuts d'emploi (concernant les stratégies d'individualisation de la relation d'emploi, voir Peetz, 2006) ; par la possibilité d'une plus grande implication et d'une plus grande participation des travailleurs dans les milieux de travail, donc avec un traitement moins égalitaire et plus différencié ; et, de façon générale, par une plus grande emphase sociale sur l'individualisme et sur des modèles de consommation différenciés (même si ces modèles sont en fait souvent semblables).

Deux dimensions caractérisent la solidarité interne comme ressource de pouvoir : la cohésion du groupe de travailleurs et la vitalité délibérative. Si elles sont fortement corrélées, un syndicat peut être mieux nanti sur l'une ou l'autre de ces dimensions.

Les identités collectives des syndicats sont reliées à la cohésion entre les membres et à leur sentiment d'appartenance au syndicat. Selon Polletta et Jasper (2001:285), les identités collectives réfèrent « aux connections cognitives, morales et émotives d'un individu avec une plus large communauté, catégorie, pratique, ou institution » [notre traduction]. Elles impliquent donc la perception d'un statut ou d'une relation partagés, imaginés ou vécus. Il y a naturellement de multiples identités collectives dans les milieux de travail. L'essentiel est alors de savoir dans quelle mesure certains éléments prévalent dans la généralisation de ces identités. Il faut également identifier les intérêts prédominants, la résilience de la cohésion du groupe de travailleurs dans le temps et, enfin, les processus qui permettent l'expres-

sion de nouveaux intérêts à travers les formes d'organisation existantes ou naissantes (Hyman, 2001:170-173 ; Dufour, Hege, 2002 ; Haiven, 2006).

La vitalité délibérative renvoie pour sa part à la participation des membres à la vie de leur syndicat. Un premier aspect de vitalité délibérative concerne les mécanismes internes de base de la représentation syndicale : la présence et la densité d'un réseau de délégués ou de représentants syndicaux dans le lieu de travail ; l'existence de mécanismes et de procédures qui assurent les liens entre la communauté des membres et certains groupes particuliers de membres ; l'existence et l'efficacité relative des différents moyens de communication entre les membres et les leaders locaux et avec les autres instances syndicales ; et enfin l'existence de politiques et de programmes pour intégrer les nouveaux groupes et militants. Une grande variété d'études suggèrent que les mécanismes de base de la vitalité délibérative sont essentielles à la solidarité interne des syndicats (Bourque, Rioux, 2001 ; Lévesque, Murray, 2005 ; Peetz, Pocock, 2009). Le second aspect de la vitalité délibérative renvoie à la participation des membres et à la qualité de leur engagement dans les différentes structures et instances délibératives. Cette participation est-elle active ou passive ? Existe-t-il des groupes contestataires dans ces différentes instances et les leaders ont-ils à répondre de leurs actes ? A partir de la littérature classique concernant la démocratie syndicale, Lipset *et al.* (1956) et Frost (2000) soulignent l'importance des pratiques internes telles que l'organisation d'élections, la présence de groupes politiques organisés et des niveaux élevés de participation électorale. L'étude de l'International Longshore and Warehouse Union réalisée par Levi *et al.* (2009:206) montre l'importance « d'une culture syndicale qui met l'emphase sur la liberté d'expression et les droits de la base » [notre traduction].

Deux précisions doivent être apportées ici. Premièrement, les intérêts ne sont pas donnés. Les individus définissent leurs intérêts dans leurs interactions avec les autres acteurs, et ces interactions influencent en retour la définition de ces intérêts (Fung, Olin Wright, 2003 ; Mansbridge, 1992). Ce processus de construction de la solidarité accentue l'importance de la participation des membres dans les débats sur les stratégies syndicales. La solidarité interne est donc un ensemble de rapports et de relations, et elle est plus ou moins soutenue selon l'ampleur de la vitalité délibérative. En second lieu, on pourrait croire que la cohésion collective et la vitalité délibérative sont intimement corrélées mais en réalité il n'y a pas nécessairement de correspondance entre les deux dimensions. La vitalité délibérative peut aller de pair avec une forte concurrence identitaire et des tensions, voire des oppositions, au sujet des orientations syndicales. Réciproquement, il est possible d'imaginer un syndicat caractérisé à la fois par une forte cohésion collective, et un déficit démocratique lié à la faiblesse des mécanismes

et procédures de délibération au sein du syndicat ou à la faiblesse de la participation à la vie syndicale. L'étude menée par Lévesque, Murray et Le Queux (2005) sur les travailleurs syndiqués au Canada souligne à la fois la complexité de la solidarité interne comme ressource du pouvoir syndical et la vitalité délibérative comme l'un des moyens de développer des passerelles entre les identités concurrentes.

## **II.2. L'insertion des syndicats dans des réseaux**

Les changements survenus sur les marchés du travail et des produits créent de nouvelles sources de division entre les travailleurs qui ont un emploi et ceux au chômage ; entre les travailleurs avec un emploi traditionnel et ceux avec un emploi atypique ; entre les employés d'une même compagnie œuvrant dans des sites en concurrence, etc. Ces nouvelles sources de division représentent un véritable défi pour les syndicats. En effet, elles renforcent la différenciation et la concurrence entre les travailleurs et provoquent du même coup des lignes de fragmentation au sein des syndicats. La tâche des syndicats a toujours été d'établir les espaces de solidarité les plus larges possibles (Hyman, 1997), mais les changements économiques ont déstabilisé ces liens traditionnels qu'il s'agisse des liens horizontaux et verticaux à l'intérieur du mouvement syndical ou entre les syndicats et la communauté.

L'insertion des syndicats dans des réseaux se rapporte aux liens existants entre les syndicats et avec les groupes communautaires, les mouvements sociaux ou d'autres types d'acteurs. Si certains syndicats sont enfermés dans une spirale d'isolement (Wells, 1998), d'autres au contraire développent des liens horizontaux forts avec des syndicats du même secteur ou du même employeur. Certains syndicats créent pour leur part de solides liens verticaux avec des structures régionales, industrielles, nationales et internationales (Anner *et al.*, 2006), alors que d'autres créent des coalitions plus larges avec des ONG ou des groupes communautaires autour de questions plus ouvertes sur la protection de l'environnement ou des services publics (Tattersall, 2009).

Les syndicats intégrés dans un réseau plus large, horizontalement ou verticalement, sont généralement davantage en mesure de développer leur propre agenda et, du même coup, d'influencer les processus de changement (Dufour, Hege, 2002 ; Frost, 2000 ; Lévesque, Murray, 2005). Un corpus de plus en plus important suggère que les syndicats intégrés à des structures et des réseaux verticaux et horizontaux sont davantage en mesure d'atteindre leurs objectifs. Dans un contexte de mondialisation, l'échange d'informations, d'expertise, d'expériences et de pratiques prend une importance grandissante.



Deux dimensions reliées à l'insertion des syndicats dans des réseaux semblent pertinentes : la diversité et la densité des réseaux. La première dimension se rapporte aux types de réseaux dans lesquels un syndicat est intégré. Par exemple, un réseau relativement homogène est composé uniquement de syndicats, tandis qu'un réseau plus hétérogène inclut également des ONG et des groupes communautaires. Cette première dimension peut être présentée sur un *continuum* : à une extrémité on retrouve des syndicats relativement isolés, puis des syndicats intégrés uniquement dans des réseaux verticaux (homogènes), et enfin, à l'autre extrémité, des syndicats liés à des réseaux horizontaux et verticaux (hétérogènes). La seconde dimension renvoie à l'intensité, à la profondeur et à la permanence des contacts qui se tissent au sein et entre les syndicats, et avec d'autres acteurs. Une étude récente laisse présager que les syndicats insérés dans des réseaux denses, avec des liens étroits, sont davantage en mesure d'influencer les changements en cours (Lévesque, Murray, 2010). Cependant, cette proposition mérite une analyse plus détaillée du contexte et des opportunités car on pourrait aussi soutenir que des liens plus faibles peuvent être tout aussi appropriés pour certains réseaux et dans certaines situations.

### **II.3. Les ressources narratives**

Les ressources narratives incluent toute une gamme de valeurs, de compréhensions et de représentations partagées, d'histoires et d'idéologies qui rassemblent les identités et les intérêts globaux des membres et qui traduisent et informent sur leurs raisons d'être. Par opposition aux aptitudes, sur lesquelles nous reviendrons, les ressources narratives représentent les cadres interprétatifs et d'actions mobilisés pour expliquer les nouvelles situations et les nouveaux contextes et justifier les répertoires d'action des syndicats.

Toutes les rencontres avec des militants syndicaux donnent lieu à une pléthore d'histoires qui nous informent sur la manière dont les acteurs pensent. Ces récits façonnent les répertoires d'action. C'est souvent par le biais de ces histoires que les nouveaux syndicalistes sont socialisés et intégrés. Les ressources narratives peuvent se rapporter à de vraies histoires, telles qu'elles ont été vécues, tout autant qu'à des incidents quasi mythiques racontés de façon récurrente, souvent au point où le récit dépasse tout lien avec la réalité. Ces histoires reflètent des valeurs, des projets et des répertoires d'action, suggérant parfois les types d'actions à poursuivre lors de situations particulières. Nous pouvons les comparer à une sorte d'héritage organisationnel vivant. En développant un sentiment d'efficacité quant aux actions entreprises, ces récits peuvent avoir une influence positive ou négative (Peetz, 2006 ; Lévesque, Murray, 2002 ; Martínez, Fiorito, 2009), et

constituer une base pour les actions à mener en réponse à des situations nouvelles.

Dans un contexte de changement, les ressources narratives existantes semblent avoir moins de prise sur l'imaginaire des acteurs, ce qui traduit sans doute une diminution du pouvoir syndical. Voss (1996:253) souligne l'importance « des mythes fortifiants », à savoir « un élément idéologique qui permet aux militants de circonscrire les défaites de sorte qu'elles soient compréhensibles, et de sorte que la croyance dans l'efficacité du mouvement puisse perdurer jusqu'à ce que de nouvelles opportunités politiques émergent » [notre traduction]. Le renouvellement des ressources narratives constitue un élément-clé du renforcement du pouvoir syndical.

#### **II.4. Les ressources organisationnelles**

Elles renvoient aux structures organisationnelles et aux politiques organisationnelles. Il s'agit des ressources matérielles et humaines, des pratiques, des politiques et des programmes mis en œuvre par les syndicats. Les syndicats se différencient considérablement les uns des autres par l'ampleur et la sophistication de leurs ressources organisationnelles.

Un premier aspect de ces ressources concerne les moyens dont dispose un syndicat pour produire les ressources matérielles dont il a besoin. Ces dernières incluent les cotisations syndicales, les libérations en temps pour les activités syndicales (rémunérées ou non), les bureaux et espaces de réunion pour les différentes activités, ou tout autre type de ressources matérielles qui contribuent à la poursuite de la mission du syndicat. Certains syndicats arrivent à tirer avantage de certains forums mis en place et mandatés par le Législateur (tels les comités d'entreprise) afin de s'assurer un niveau élevé de soutien structurel. D'autres syndicats sont particulièrement efficaces pour produire de nouvelles sources de revenus : ils tirent avantage des programmes publics ou des fonds de formation professionnelle ; ils négocient dans les conventions collectives des clauses donnant aux travailleurs accès à des formations financées par l'employeur ; ils mettent en place des fonds spécialisés (comme des fonds humanitaires ou de justice sociale pour certains syndicats canadiens) ou des fonds de pension et d'investissement sous la gouverne syndicale, etc.

Les personnes ou les ressources humaines sont un deuxième aspect des ressources structurelles. Dans quelle mesure les organisations syndicales développent-elles des connaissances spécifiques ou l'accès à de telles connaissances sur les secteurs industriels et les communautés qui leur confèrent une certaine expertise ? Certains syndicats ont cherché à innover dans les procédures de dotation, en diversifiant leurs personnels sur la base de leurs parcours personnels, leurs localisations sociales, leurs origines ethniques ou linguistiques. Ceci peut impliquer le développement de types

d'expertise différents selon leur provenance (entreprises, mouvements sociaux, etc.) afin de construire des passerelles entre les organisations (Ganz *et al.*, 2004:191). Ce deuxième aspect des ressources organisationnelles fait aussi appel à la manière dont les talents des militants et de l'équipe dirigeante sont mobilisés pour poursuivre les objectifs des syndicats (Kelly, Heery, 1994).

Le troisième aspect des ressources organisationnelles concerne les pratiques, les procédures, les politiques et programmes mis en œuvre par le syndicat. Kumar et Murray (2006:88-96) ont identifié une gamme d'innovations développée par les syndicats pour améliorer leurs ressources organisationnelles. Il s'agit des programmes et procédures en faveur de l'adhésion syndicale (communications, éducation et formation, méthodes pour un meilleur service), de l'utilisation de nouvelles technologies (sites Web, réseaux informatiques, vote, formation aux dirigeants et aux militants, développement des supports vidéos, etc.) et de nouvelles méthodes de recrutement (formation, allocation de ressources dédiées, etc.). Ils ont montré que les syndicats qui innovent dans la façon d'organiser leurs ressources organisationnelles ont aussi davantage tendance à développer des cadres narratifs englobants, c'est-à-dire qui visent à impulser des solidarités sur le marché du travail pour l'ensemble des travailleurs (Kumar, Murray, 2006:99-100).

Les ressources organisationnelles peuvent aussi bien favoriser que freiner le renouveau de l'action syndicale. Aux Etats-Unis, le débat autour de « la résistance culturelle au changement » est un euphémisme pour caractériser les tensions entre les pratiques habituelles des dirigeants et des militants et les nouvelles méthodes de mobilisation (Fletcher, Hurd, 2001). Pocock (2000) illustre de manière amusante comment l'attribution des voitures aux permanents syndicaux peut être une barrière au changement dans les organisations syndicales. La campagne présidentielle de 2008 aux Etats-Unis fournit un contre-exemple. La campagne du Président Obama a mis en lumière, en tant que nouvelles ressources de pouvoir, l'importance de s'entourer de personnes avec des compétences techniques particulières et d'avoir des technologies sophistiquées pour relayer rapidement l'information dans les réseaux plus larges de supporters (Talbot, 2008). Ceci est également et naturellement lié à la vitalité délibérative, mais les ressources matérielles, les personnes impliquées et les processus organisationnels, représentent en tant que tels des ressources organisationnelles contribuant à la capacité globale des syndicats.

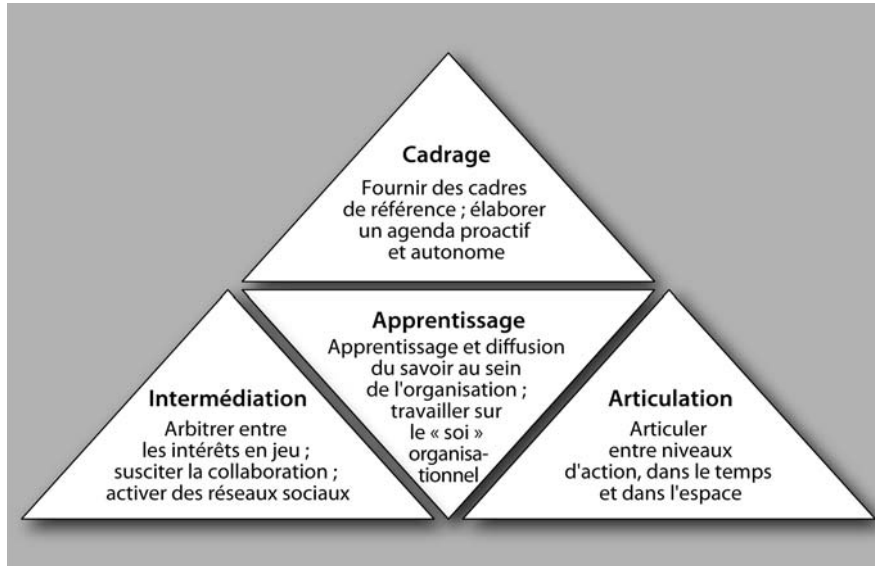
### III. Les aptitudes stratégiques

La notion d'aptitudes suggère que les ressources ne sont pas suffisantes. Comme l'a montré Ganz (2000), le leadership syndical exige des ressources mais aussi de l'ingéniosité. Les acteurs doivent employer leurs ressources dans différentes situations. Fligstein (2001) souligne à quel point le savoir-faire social est central dans la construction et la reproduction des ordres sociaux locaux. Nous croyons qu'il est essentiel de ne pas se concentrer simplement sur le développement des ressources des syndicats, mais d'envisager également les aptitudes, qui justement permettent de développer, d'utiliser et de transformer ces ressources selon les exigences du contexte.

Nos premiers travaux combinaient ressources et aptitudes (Lévesque, Murray, 2002). Les syndicats peuvent avoir des ressources de pouvoir (ou leurs attributs), mais peuvent ne pas être particulièrement habiles pour les employer. Une série d'études sur des fondements du pouvoir dans les syndicats locaux illustrent bien ce phénomène. Dans une étude de cas d'un syndicat local, Wells (2001) montre que le fait d'être intégré dans un réseau externe ne signifie pas que le syndicat fera usage de ce lien. De la même manière, nos études de cas (Lévesque, Murray, 2010) mettent en évidence des syndicats locaux impliqués dans des réseaux internationaux mais incapables de vraiment tirer avantage de cette ressource. Cette incapacité à mobiliser ces ressources pourrait être attribuée à la faiblesse de la vitalité délibérative. Pourtant, dans ni l'une ni l'autre de ces deux études, les syndicats locaux n'étaient entièrement privés de ressources délibératives. Une relecture de ces cas suggère plutôt que ces syndicats disposaient de ressources considérables, mais manquaient d'aptitudes stratégiques.

Par aptitudes, nous nous référons aux dispositions, savoir-faire et compétences sociales qui peuvent être développés, transmis et appris. Cette approche ne doit pas être associée à des perspectives plus philosophiques de la notion de capacité (*capability*), que l'on retrouve dans les domaines du développement économique et des droits de l'homme (Sen, 1999 ; Nussbaum, 2000). Notre approche se veut plus pragmatique et tire ses origines des perspectives institutionnelles et de la théorie des organisations. Les acteurs y jouent un rôle central et s'inscrivent, par apprentissage, dans des modèles d'activité collective assez stables, par lesquels ils cherchent, dans leurs interactions avec les autres acteurs, à atteindre leurs buts et à améliorer leur efficacité (Zollo, Winter, 2002 ; Sassen, 2006:8). Sur la base de nos propres résultats de recherche et ceux d'autres études, nous avons identifié quatre aptitudes stratégiques qui revêtent une importance particulière dans la mobilisation des ressources de pouvoir des syndicats : l'intermédiation, le cadrage, l'articulation et l'apprentissage.

**Graphique 2. Les aptitudes stratégiques syndicales**



### **III.1. Les aptitudes d'intermédiation**

Les syndicats interviennent de plus en plus à différents niveaux, traitant avec des acteurs multiples, au croisement de plusieurs frontières, et s'impliquant sur des sujets qui dépassent les seules questions des relations de travail et d'emploi. La multiplication de ces niveaux, acteurs et sujets oblige les leaders syndicaux à gérer et à arbitrer des demandes et besoins contradictoires. Cette nécessité de concilier des demandes contradictoires (Hyman, 2001) et de composer avec des situations conflictuelles (Frost, 2000) n'est pas nouvelle, mais elle prend une forme plus complexe avec la multiplication des identités au travail et l'accentuation des pressions sur les travailleurs.

Les multiples identités, dans et hors des milieux de travail, exercent une pression considérable sur les leaders syndicaux. Ils doivent faire des arbitrages entre les différentes identités et les hiérarchiser dans un contexte où les identités ne sont plus stables (Dufour, Hege, 2002). Selon Kelly (1998), la mobilisation collective est liée à la capacité des leaders syndicaux d'arbitrer entre des demandes contradictoires et de favoriser l'apparition d'un intérêt collectif. Ce processus n'est plus continu, mais bi-directionnel puisque les travailleurs ne sont pas des agents passifs : ils ont la capacité d'agir et façonnent l'émergence et les transformations des intérêts collectifs (Darlington, 2002).

L'insertion des syndicats dans différents réseaux, en particulier les réseaux hétérogènes, exige également de nouvelles aptitudes d'intermédiation. C'est particulièrement apparent dans les coalitions impliquant à la fois des ONG et des syndicats (Compa, 2004 ; Frege *et al.*, 2004). Non seulement ils mobilisent différents types de répertoires d'action, mais leurs actions peuvent s'opposer. Des études de différents types de coalitions ont bien mis en évidence ce type de problème (par exemple, la Clean Clothes Campaign, voir Egels-Zandén et Hyllman, 2006). Plus fondamentalement, ces études montrent que le succès de ces campagnes repose sur l'aptitude des acteurs à faire des compromis sur le choix des répertoires d'action et à franchir les frontières qui pourraient les séparer. La participation des syndicats à des alliances transfrontalières exige également le développement de tels savoir-faire d'intermédiation. Un nombre croissant d'études (Dufour, Hege, 2006 ; Lévesque, Dufour-Poirier, 2005 ; Turnbull, 2006) soulignent les tensions qui surgissent dans les actions coordonnées. Elles ne proviennent pas seulement des intérêts souvent divergents des travailleurs des différents pays, mais elles reposent également sur des répertoires d'action et des stratégies de mobilisation différents (Bronfenbrenner, 2007).

Les aptitudes d'intermédiation sont donc de première importance pour la construction du pouvoir syndical. Trois dimensions semblent appropriées ici : la capacité du syndicat de concilier des intérêts opposés ; la capacité de stimuler la collaboration dans l'action (par exemple, en entretenant un dialogue continu sur le rapport entre les objectifs et les moyens du syndicat, et sur la recherche d'un consensus concernant le modèle de leadership) ; la capacité d'accéder, de créer et d'activer les réseaux sociaux appropriés tout en contrôlant l'interface des canaux intra- et intersyndicaux, et ce en stimulant les rapports sociaux entre des individus ou des groupes (ou des organismes) et en leur donnant un visage humain (Hyman, 2007 ; Peetz, 2006 ; Jarley, 2005). Nous avançons que les syndicats avec de telles aptitudes sont plus à même de faire face à la mondialisation et d'opérer des changements importants.

### **III.2. Les aptitudes de cadrage**

L'un des arguments à la base de notre approche est que les acteurs, en particulier les syndicalistes, développent des stratégies afin de façonner les régimes de travail au sein et au-delà des lieux de travail. Ils ne sont pas des agents passifs qui s'adaptent de façon mécanique à la mondialisation ou mettent en application des politiques édictées « d'en haut ». Ils formulent des stratégies selon leur propre conception de ces politiques et ils participent à la création et à la diffusion du sens et à l'élaboration d'un agenda qui leur est propre.

Le cadrage se rapporte ici à l'élaboration et à la diffusion d'un agenda plus ou moins inclusif, faisant partie d'un projet social plus ou moins large<sup>3</sup>. Il est en lien avec la manière dont le syndicat définit l'*alter* (eux) et l'*ego* (nous). Les aptitudes de cadrage jouent un rôle important dans la représentation et la définition des intérêts. Elles constituent l'un des ingrédients essentiels à l'élargissement des répertoires d'action des syndicats (Ganz, 2004 ; Fox Piven, Cloward, 2000 ; Tarrow, 2005). Garud *et al.* (2007:962) décrivent comment le cadrage est utilisé de façon stratégique par les entrepreneurs institutionnels pour justifier de nouvelles pratiques, mobiliser des coalitions et créer des actions collectives nécessaires au changement institutionnel. Cependant, le changement peut également être problématique. Comme le suggère Fox-Piven (2008:8), les « scripts stratégiques qui ont résolu les problèmes dans le passé conservent leur force... parce qu'ils sont imprimés dans nos mémoires et habitudes, renforcés par le souvenir des victoires passées, et réitérés par les organisations et les leaders au regard des conflits passés » [notre traduction]. Le cadrage suppose la capacité de changer le récit (« le script ») et de reconstituer le stock des ressources narratives.

Cette aptitude à fournir des récits comme cadre de référence pour l'action des syndicats est de plus en plus considérée comme l'un des facteurs clés du renouveau syndical. Yates (2010, dans ce numéro) explique comment un syndicat a été en mesure de développer de nouvelles campagnes en redéfinissant sa conception du *membership* féminin et du rôle des femmes dans l'éducation à la petite enfance et les services de garde. Snell et Fairbrother (2010, également dans le présent numéro) explorent comment le changement climatique représente une opportunité de changement narratif et ouvre de nouvelles possibilités pour l'action syndicale. La participation active des syndicats dans des alliances internationales exige et peut provoquer un élargissement de la conception des intérêts des travailleurs. Lévesque et Murray (2010) montrent que les aptitudes de cadrage permettent de distinguer les approches des syndicats à l'égard des alliances syndicales transfrontalières, soulignant ainsi la nécessité d'améliorer notre compréhension du processus d'élaboration de ces aptitudes. La mobilisation des aptitudes de cadrage, surtout lorsque le syndicat est imbriqué dans des réseaux et dispose d'une forte vitalité délibérative, peut atténuer les dissonances cognitives dans la représentation des intérêts et promouvoir une communauté d'intérêts entre les travailleurs.

3. Le cadrage (*framing*) trouve ses origines dans les travaux d'Erving Goffman (1974), traduit sous le titre *Les cadres de l'expérience* (Paris, Editions de Minuit, 1991) : « ... toute définition d'expérience est construite selon des principes d'organisation qui structurent les événements ... et notre propre engagement subjectif. Le terme de « cadre » désigne ces éléments de base. » (1991:19).

### **III.3. Les aptitudes d'articulation**

Une littérature de plus en plus abondante insiste sur l'importance pour les syndicats et les mouvements sociaux d'articuler les différents niveaux d'action (Tarrow, 2005 ; Turnbull, 2006 ; Wills, 2002). La configuration spatiale de la production dans des réseaux globaux et la construction de solidarités transfrontalières forcent les acteurs à intervenir à de multiples niveaux. La capacité des acteurs syndicaux de combiner ces différents niveaux deviennent d'une importance capitale dans un contexte où la mondialisation modifie les règles du jeu. Les aptitudes d'articulation impliquent un processus d'arbitrage constant des actions dans le temps et l'espace. La dimension temporelle distingue le court terme du long terme, alors que la dimension spatiale porte sur l'articulation des actions à différents niveaux et dans divers lieux.

Comme le montre une série d'études (Herod, 2002 ; Wells, 2002), les syndicalistes doivent de plus en plus réfléchir aux multiples niveaux dans lesquels ils interviennent et à la façon d'articuler leurs actions entre ces niveaux. Plusieurs observateurs soulignent la nécessité de développer des actions « globales », c'est-à-dire simultanément globales et locales. Tarrow (2005:61-64) accorde une importance particulière à la capacité des acteurs, dans le cadre de la mondialisation, de lier les questions locales à des enjeux globaux plus larges (*upscaling*) et, réciproquement, de retraduire des enjeux transnationaux dans les priorités et revendications locales (*downscaling*). De telles actions impliquent de nouvelles manières d'intégrer les différents niveaux d'action et de combiner les approches centralisées et décentralisées (Voss, Sherman, 2000) et de revoir, si ce n'est d'inverser, les scénarios et routines institutionnels (Fox-Piven, 2008). Wills (2002) montre par exemple comment les accords transnationaux peuvent être mobilisés de manière effective à un niveau régional (européen) et aussi au niveau local. L'étude de Turnbull sur les travailleurs portuaires européens suggère que les leaders syndicaux, en réarticulant et réorganisant l'espace syndical, « pouvaient prendre appui sur un ensemble beaucoup plus vaste de ressources sociales pour défendre les intérêts de leurs membres » (2006:321) [notre traduction]. Lévesque et Murray (2010) soulignent également que ce sont les syndicats locaux en mesure de concilier leurs ressources avec celles des syndicats nationaux, d'occuper les espaces d'action et de tirer avantage des ressources provenant des réseaux internationaux qui manifestent des formes plus élaborées de solidarité transnationale.

### **III.4. Les aptitudes d'apprentissage**

Notre quatrième aptitude concerne l'apprentissage et la diffusion du savoir au sein de l'organisation. Elle implique les capacités de réfléchir et d'apprendre des changements passés ou en cours dans les pratiques, les



habitudes organisationnelles et le contexte afin de prévoir et d'agir sur soi et son environnement. Dans son étude sur les luttes syndicales des travailleurs agricoles en Californie, Ganz (2000:1012) insiste sur l'importance de cette aptitude : « Lorsqu'ils sont confrontés à de nouveaux problèmes – ce qui est souvent le cas des leaders des organisations qui opèrent dans des environnements nouveaux ou en changement – les processus heuristiques permettent aux acteurs d'employer la connaissance adéquate afin de concevoir les solutions originales exigées, en recontextualisant de façon imaginative leur interprétation des données » [notre traduction]. De même, en se basant sur les travaux de Levitt et March (1988), Jackson (2010:79-80) souligne comment « les processus continus de l'expérimentation, de l'apprentissage et de l'émulation, par et au travers des frontières institutionnelles, peuvent mener à de nouvelles capacités organisationnelles et individuelles... » [notre traduction]. En d'autres termes, l'apprentissage est une composante essentielle des aptitudes stratégiques.

L'apprentissage est un processus réflexif et imaginatif, qui nécessite de réfléchir au passé afin de tirer des leçons pouvant être appliquées au présent et être projetées dans le futur. Dans une étude de sa propre expérience des syndicats, Martin (1995:1) cite la description de son rôle de responsable syndical faite par sa propre fille. Alors à l'école primaire, lorsque son professeur lui demanda de lui indiquer le travail de son père, sa fille répondit : « il enseigne aux ouvriers comment répondre [à l'employeur] » [notre traduction].

Dans une recension des écrits sur l'apprentissage au sein des syndicats, Hyman (2007) souligne l'importance de cette dimension dans les processus d'adaptation et d'innovation. Sans cette aptitude, les leaders syndicaux choisissent le plus souvent une démarche familière, une tactique éprouvée de la mobilisation et des répertoires d'action existants, même lorsque ces démarches ne sont pas nécessairement adaptées aux circonstances changeantes.

L'apprentissage est donc essentiel au renouvellement des actions et des pratiques syndicales. Suivant Martin et Ross (1999), on peut avancer qu'en l'absence des capacités d'apprentissage, un syndicat local restera prisonnier de sa propre histoire, enfermé dans ses sentiers de dépendance ; il sera donc susceptible de suivre un sentier qui ne remettra pas en cause ses projets, valeurs et traditions. Le défi, comme le montrent Frege et Kelly (2003:14-15), consiste dès lors à comprendre pourquoi les syndicats continuent à suivre des modèles de comportement qui ne répondent pas aux nouveaux défis posés par la représentation collective et dans quelles circonstances ils réussissent à innover en développant de nouvelles lignes de conduites dans la représentation collective. Dans une étude de deux syndicats locaux, en France et au Canada, enfermés dans un cercle vicieux qui limite leur capacité de relever les défis imposés par la mondialisation, Dufour *et al.* (2009)

montrent que le travail sur soi est un ingrédient essentiel au processus du renouveau syndical. Les auteurs relèvent aussi l'ensemble des obstacles pour y parvenir tout en insistant sur l'importance de l'apprentissage dans les processus d'appropriation et de renouvellement de l'action syndicale.

## Conclusion

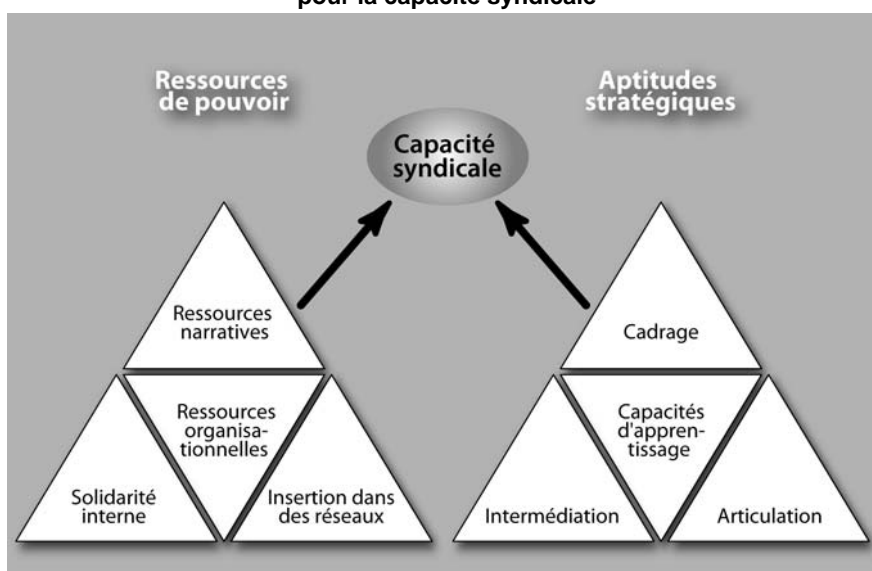
Notre approche, exclusivement axée sur la capacité syndicale, reste bien sûr incomplète. Dans notre analyse des ressources de pouvoir et des aptitudes stratégiques nous avons délibérément fait abstraction de la spécificité des rapports sociaux (avec les travailleurs, les employeurs, les communautés, les mouvements sociaux et politiques, avec l'Etat) ou des particularités des contextes dans lesquels se développent ces rapports sociaux et interviennent les syndicats (les milieux de travail, les industries, les pays ou régions avec leurs configurations institutionnelles variables). Cet angle d'analyse comporte plusieurs limites mais il permet de mieux cerner les dimensions du pouvoir syndical sur lequel les syndicats doivent, et peuvent, agir pour assurer leur renouvellement. Les éléments qui mettent en cause le pouvoir syndical traversent, il nous semble, les différents systèmes institutionnels nationaux et placent du même coup l'ensemble du mouvement syndical sur la défensive. C'est ce qui nous amène à croire que notre cadre d'analyse du pouvoir syndical peut être généralisé et, du coup, s'appliquer à différents contextes d'action.

Les syndicats, dans une large variété de contextes, sont clairement confrontés aux questions de ressources de pouvoir. La multiplication des identités sociales et des statuts d'emploi, en particulier l'expansion des emplois précaires et des travailleurs migrants, pose un défi énorme aux syndicats en termes de solidarité interne : ils doivent prendre en compte de multiples identités collectives et leur donner une voix dans les mécanismes délibératifs. Les travailleurs syndiqués sont trop facilement dépeints comme des privilégiés, comme un segment de la main d'œuvre tirant avantage de conditions de travail supérieures et dont le plus grand nombre est exclu. L'intégration accrue et la concurrence entre les unités de production et de service dans des chaînes d'approvisionnement et de production mondialisées posent également d'imposants défis. La décentralisation marquée des structures de négociation, la désarticulation du modèle de négociation collective, et l'affaiblissement des liens avec les partis politiques et les processus de décisions politiques signifient que les ressources externes de solidarité, dérivées des modèles antérieurs d'imbrication dans les réseaux, ne fournissent plus l'avantage sur lequel les modèles de l'action syndicale précédents prenaient appui. Il paraît également y avoir un épuisement du stock de récits de luttes syndicales. En effet, il y a beaucoup plus d'histoires de concessions lors des négociations et d'une obligation de « travailler

plus pour gagner moins ». D'ailleurs, beaucoup de répertoires de luttes semblent offrir moins de retours positifs en termes d'efficacité. Certaines ressources organisationnelles – jusque-là précieuses – sont également tellement implantées qu'elles deviennent difficilement transformables.

Les enjeux sont peut-être bien plus aigus dans le cas du renforcement des aptitudes stratégiques. Même si les données empiriques restent fragmentaires, nous croyons que les aptitudes stratégiques peuvent avoir une très forte incidence sur le renouveau syndical. L'intermédiation, par exemple, exige le développement de solidarités dans différents types de structures syndicales (voir Briskin, 2008) et de nouveaux modèles de leadership (Dufour, Hege, 2010, dans ce numéro). Selon plusieurs auteurs de ce numéro spécial (par exemple, Yates, 2010 et Snell, Fairbrother, 2010), le cadrage fait partie intégrante du processus de renouveau syndical. Le réagencement spatial des relations impose d'énormes pressions sur les syndicats, notamment quant à l'articulation de leurs actions dans le temps et l'espace. Nous avons aussi soutenu que l'apprentissage est l'une des aptitudes les plus importantes pour briser les routines organisationnelles. Le développement de la capacité syndicale exige une véritable auto-pédagogie (la pédagogie du renouveau) où les syndicats doivent saisir les opportunités qui leur permettent d'échanger et de diffuser de l'information sur leurs propres pratiques. D'ailleurs, être en mesure « de travailler sur soi » est peut-être le défi le plus important et le plus difficile auquel les syndicats sont confrontés (Dufour *et al.*, 2009).

**Graphique 3. Ressources et aptitudes stratégiques pour la capacité syndicale**



Il y a des moments dans l'histoire où les fruits sont mûrs pour être saisis. Dans un contexte où la capacité syndicale s'affaiblit et les arrangements sociaux paraissent bloqués, les ressources et les aptitudes syndicales sont l'objet d'une observation plus minutieuse. Des ressources plus anciennes doivent être modifiées ou fortifiées ; les aptitudes ne semblent pas être encore calibrées avec le nouveau contexte (voir le graphique 3).

Le concept de pouvoir est au cœur même de ce processus. Une meilleure compréhension des ressources et des aptitudes est essentielle pour comprendre les efforts à mener pour améliorer le pouvoir syndical. En effet, elles fournissent les clés pour détecter les modèles émergents qui, une fois intégrés, pourraient changer les sentiers de dépendance. Beaucoup d'expériences, d'analyses, d'études et de recherches seront exigées, de la part des syndicalistes et des chercheurs, afin d'élucider le développement et les interactions entre ces différentes ressources et aptitudes syndicales, et pour les adapter aux opportunités et contextes particuliers. C'est de ce processus que le renouveau du pouvoir syndical émergera.

## Références bibliographiques

- Anner M., Greer I., Hauptmeier M., Lillie N., Winchester N. (2006), « The Industrial Determinants of Transnational Solidarity: Global Interunion Politics in Three Sectors », *European Journal of Industrial Relations* 12(1), p. 7-27.
- Bourque R., Rioux C. (2001), « Restructuration industrielle et action syndicale locale : le cas de l'industrie du papier au Québec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56(2), p. 336-364.
- Briskin L. (2008), « Cross-Constituency Organizing in Canadian Unions », *British Journal of Industrial Relations* 46(2), p. 221-247.
- Bronfenbrenner K. (ed.) (2007), *Global Unions: Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*, Ithaca, Cornell University Press.
- Compa L. (2004), « Trade Unions, NGOs and Corporate Codes of Conduct », *Development in Practice* 14(1-2), p. 210-215.
- Crouch C. (2005), *Capitalist Diversity and Change: Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*, New York, Oxford University Press.
- Dahl R. (1957), « The Concept of Power », *Behavioral Science*, 2(3), p. 201-215.
- Darlington R. (2002), « Shop Stewards' Leadership, Left-Wing Activism and Collective Workplace Union Organisation », *Capital and Class*, 76, p. 95-126.
- Dufour C., Hege A. (2002), *L'Europe syndicale au quotidien : la représentation des salariés dans les entreprises en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang.
- Dufour C., Hege A. (2006), « Allemagne/Belgique – Restructurations chez Volkswagen : Wolfsburg d'abord », *Chronique Internationale de l'IRES*, 104, p. 11-21.
- Dufour C., Hege A. (2010), « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical », *La Revue de l'IRES*, 65(2), p. 67-85.
- Dufour C., Hege A., Lévesque C., 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*, 61(2), p. 3-37.
- Egels-Zandén N., Hyllman P. (2006), « Exploring the Effects of Union-NGO Relationships on Corporate Responsibility: The Case of the Swedish Clean Clothes Campaign », *Journal of Business Ethics*, 64(3), p. 303-316.
- Fletcher B. Jr., Hurd R. (2001), « Overcoming Obstacles to Transformation: Challenges on the Way to a New Unionism », in Turner L., Katz H.C., Hurd R.W. (eds), *Rekindling the Movement: Labor's Question for Relevance in the 21<sup>st</sup> Century*, Ithaca/London, ILR Press, p. 182-210.
- Fligstein N. (1997), « Social Skill and Institutional Theory », *American Behavioral Scientist*, 40(4), p. 397-405.
- Fligstein N. (2001), « Social Skill and the Theory of Fields », *Sociological Theory*, 19(2), p. 105-125.
- Foucault M. (1980), *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*, édité par Colin Gordon, London, Harvester.
- Fox A. (1977), « The Myths of Pluralism and a Radical Alternative », in Clarke T., Clements L. (eds), *Trade Unions under Capitalism*. Glasgow, Fontana/Collins, p. 136-151.

- Fox Piven F. (2008), « Can Power from Below Change the World? », *American Sociological Review*, 73 (1), p. 1-14.
- Fox Piven F., Cloward R.A. (2000), « Power Repertoires and Globalization », *Politics & Society*, 28(3), p. 413-430.
- Frege C, Kelly J. (2003), « Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective », *European Journal of Industrial Relations*, 9(1), p. 7-24.
- Frege C, Heery E, Turner L (2004), « The New Solidarity? Trade Union Coalition-Building in Five Countries », in Frege C.M., Kelly J (eds), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford University Press, 137-158.
- Frost A.C. (2000), « Explaining Variation in Workplace Restructuring: The Role of Local Union Capabilities », *Industrial and Labor Relations Review*, 53(4), p. 559-578.
- Fung A., Olin Wright E. (eds) (2003), *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*, London, Verso.
- Ganz M. (2000), « Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of Californian Agriculture, 1959-1966 », *The American Journal of Sociology*, 105(4), p. 1003-1062.
- Ganz M, (2004), « Why David Sometimes Wins: Strategic Capacity in Social Movements », in Goodwin J., Jasper J.M. (eds), *Rethinking Social Movements: Structure, Meaning and Emotion*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, p. 177-198.
- Ganz M., Voss K., Sharpe T., Somers C., Strauss G. (2004), « Against the Tide: Projects and Pathways of the New Generation of Union Leaders, 1984-2001 », in Milkman R., Voss K. (eds), *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement*, Ithaca, New York, Cornell University Press, p. 150-194.
- Garud R., Hardy C., Maguire S. (2007), « Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue », *Organization Studies*, 28(7), p. 957-969.
- Gaventa J. (1980), *Power and Powerlessness: Quiescence and Rebellion in an Appalachian Valley*, Oxford, Clarendon Press.
- Goffman E. (1974), *Les cadres de l'expérience*, Paris, traduit par les Editions de Minuit (1991).
- Haiven L. (2006), « Expanding the Union Zone: Union Renewal through Alternative Forms of Worker Organization », *Labor Studies Journal*, 31(3), p. 85-116.
- Herod A. (2002), « Organizing Globally, Organizing Locally: Union Spatial Strategy in the Global Economy », in Harrod J., O'Brien R. (eds), *Global Unions? Theory and Strategies of Organized Labour in the Global Political Economy*, New York, Routledge, p. 83-99.
- Hyman R. (1975), *Industrial Relations: A Marxist Introduction*, London, Macmillan Press.
- Hyman R. (1997), « The Future of Employee Representation », *British Journal of Industrial Relations*, 35(3), p. 309-336.
- Hyman R. (2001), *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*, London, Sage.

- Hyman R. (2005), « Shifting Dynamics in International Trade Unionism: Agitation, Organisation, Bureaucracy, Diplomacy », *Labor History*, 46(2), p. 137-154.
- Hyman R. (2007), « How Can Trade Unions Act Strategically? », *Transfer*, 13(2), p. 193-210.
- Jackson G. (2010), « Actors and Institutions », in Morgan G., Campbell J., Crouch C., Pederson O., Whitley R. (eds), *Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*, Oxford, Oxford University Press, p. 63-86.
- Jarley P. (2005), « Unions as Social Capital: Renewal through a Return to the Logic of Mutual Aid? », *Labor Studies Journal*, 29(4), p. 1-26.
- Kelly J. (1998), *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*, London, Routledge.
- Kelly J., Heery E. (1994), *Working for the Union: British Trade Union Officers*, Cambridge University Press.
- Kumar P., Murray G. (2006), « Innovation in Canadian Unions: Patterns, Causes and Consequences », in Kumar P., Schenk C. (eds), *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. Peterborough, Ontario, Broadview Press, p. 79-102.
- Lévesque C., Dufour-Poirier M. (2005), « Building North-South International Union Alliances: Evidence from Mexico », *Transfer*, 11(4), p. 531-548.
- Lévesque C., Murray G. (2002), « Local Versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy », *Labor Studies Journal*, 27(3), p. 39-65.
- Lévesque C., Murray G. (2005), « Union Involvement in Workplace Change: A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico », *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), p. 489-514.
- Lévesque C., Murray G. (2010), « Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: From Defensive Isolation to Proactive Solidarity », *Labor Studies Journal*, 35 (2), p. 222-245.
- Lévesque C., Murray G., Le Queux S. (2005), « Union Disaffection and Social Identity: Democracy as a Source of Union Revitalization », *Work and Occupations*, 32 (4), p. 400-422.
- Levi M., Olson D., Agnone J., Kelly D. (2009), « Union Democracy Reexamined », *Politics & Society*, 37(2), p. 203-228.
- Levitt B., March J.G. (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, 14, p. 319-340.
- Lipset S.M., Trow M., Coleman J. (1956), *Union Democracy: The Inside Politics of the International Typographical Union*, New York, Free Press.
- Lukes S. (1974), *Power: A Radical View*, London, MacMillan.
- Lukes S. (2005), *Power: A Radical View* (2nd edition), London, Palgrave.
- Mansbridge J.R. (1992), « A Deliberative Theory of Interest Representation », in Petracca M.P. (ed.), *The politics of Interests: Interest Groups Transformed*, Boulder, Westview Press, p. 32-57.
- Martin A., Ross G. (1999), *The Brave New World of European Labor: European Trade Unions at the Millennium*, New York and Oxford, Berghahn Books.
- Martin D. (1995), *Thinking Union: Activism and Education in Canada's Labour Movement*, Toronto, Between the Lines.

- Martinez A.D., Fiorito J. (2009), « General Feelings Toward Unions and Employers as Predictors of Union Voting Intent », *Journal of Labor Research*, 30(2), p. 120-134.
- Nussbaum M.C. (2006), *Frontiers of Justice: Disability, Nationality, Species Membership*, Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Peetz D. (2006), *Brave New Workplace: How Individual Contracts Are Changing Our Jobs*, Crows Nest, NSW, Allen & Unwin.
- Peetz D., Pocock B. (2009), « An Analysis of Workplace Representatives, Union Power and Democracy in Australia », *British Journal of Industrial Relations*, 47(4), p. 623-652.
- Piore M. (1995), *Beyond Individualism: How Social Demands of the New Identity Groups Challenge American Political and Economic Life*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Pocock B. (2000), « Union Power: The Significance of Culture and Competence to the Theory and Practice of Union Renewal in Australia », *Sociological Sites/Sights*, TASA 2000 Conference, Flinders University, Adelaide, p. 1-10.
- Polletta F., Jasper J.M. (2001), « Collective Identity and Social Movements », *Annual Review of Sociology*, 27, p. 283-305.
- Sassen S. (2006), *Territory, Authority, Rights: From Medieval to Global Assemblages*, Princeton/Oxford, Princeton University Press.
- Sen A. (1999), *Development as Freedom*, New York, Knopf Press.
- Snell D., Fairbrother P. (2010), « Les syndicats, acteurs de l'environnement », *La Revue de l'IREN*, 65(2), p. 153-172.
- Talbot D. (2008), « How Obama Really Did It », *Technology Review*, 111(5), p. 78-83.
- Tarrow S. (2005), *The New Transnational Activism*, Cambridge University Press.
- Tattersall A. (2009), « A Little Help from Our Friends: Exploring and Understanding When Labor-Community Coalitions Are Likely to Form », *Labor Studies Journal*, 34(4), p. 485-506.
- Turnbull P. (2006), « The War on Europe's Waterfront - Repertoires of Power in the Port Transport Industry », *British Journal of Industrial Relations*, 44 (2), p. 305-326.
- Voss K. (1996), « The Collapse of a Social Movement: The Interplay of Mobilizing Structures, Framing and Political Opportunities in the Knights of Labor », in McAdam D., Tarrow S., Tilly C. (eds), *Dynamics of Contention*, Cambridge University Press, p. 227-258.
- Voss K., Sherman R. (2000), « Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement », *American Journal of Sociology*, 106(2), p. 303-349.
- Wells D. (1998), « Building Transnational Coordinative Unionism », in Juárez Núñez H., Babson S. (eds), *Enfrentando el cambio: Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, p. 487-506.
- Wells D. (2001), « Labour Markets, Flexible Specialization and the New Microcorporatism: The Case of Canada's Major Appliance Industry », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56(2), p. 279-304.



- Wills J. (2002), « Bargaining for the Space to Organize in the Global Economy: a Review of the Accor-Luf Trade Union Rights Agreements », *Review of International Political Economy*, 9(4), p. 675-700.
- Yates C. (2005), « Segmented Labour, United Unions? How Unions in Canada Cope with Increased Diversity », *Transfer*, 11(4), p. 617-628.
- 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*, 65(2), p. 133-151.
- Zollo M., Winter S.G. (2002), « Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities », *Organization Science*, 13(3), p. 339-351.