UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

De la transnationalisation de l'action syndicale au sein des entreprises multinationales: une analyse du «Réseau UNI@Quebecor World»

par

Marc-Antonin Hennebert

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

Philosophiæ Doctor (Ph.D.)

en relations industrielles

Octobre 2008

© *Marc-Antonin Hennebert, 2008*

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

De la transnationalisation de l'action syndicale au sein des entreprises multinationales : une analyse du «Réseau UNI@Quebecor World»

présentée par :

Marc-Antonin Hennebert

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Reynald Bourque (président-rapporteur, École de relations industrielles, Université de Montréal)

Gregor Murray (directeur de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal)

Guylaine Vallée (membre du jury, École de relations industrielles, Université de Montréal)

Guglielmo Meardi (évaluateur externe, Industrial Relations Research Unit, University of Warwick)

Alain Noël (représentant du doyen, Département de science politique, Université de Montréal)

RÉSUMÉ

S'insérant dans les débats qui ont cours relativement à la régulation sociale des entreprises multinationales, cette thèse s'intéresse au développement des *alliances syndicales internationales* qui peuvent être définies comme des regroupements de syndicats de différents pays représentant des travailleurs d'une même entreprise multinationale et cherchant à faire respecter leurs droits fondamentaux. Les études ayant abordé cet objet de recherche démontrent que si l'institutionnalisation de telles alliances n'est pas un phénomène nouveau, le contexte actuel de mondialisation semble véritablement contribuer à leur résurgence. Ces études laissent toutefois derrière elles plusieurs espaces d'investigations vacants de par l'attention limitée qui a été accordée jusqu'ici sur ce qui se passe à l'intérieur de ces alliances et notamment sur les processus de mobilisation et d'action collective qu'elles mettent en place.

Dans le but de s'attaquer à ce vide analytique, nous avons exploré les principales approches théoriques qui étudient l'action collective pour en cerner l'évolution et identifier les développements les plus novateurs. Nous en avons retenu une approche particulière, soit la sociologie des réseaux sociaux, qui marque un point de jonction entre les deux traditions antithétiques, holiste et individualiste, qui ont structuré jusqu'ici ce champ d'études. Au plan méthodologique, la recherche s'appuie sur une étude de cas, soit celle du «Réseau UNI@Quebecor World», tandis que les données empiriques sont tirées de sources multiples dont la réalisation de nombreuses entrevues semi-dirigées.

Suivant les préceptes de l'approche théorique sélectionnée, nous avons pu décrire de manière détaillée le processus de formation de cette alliance ainsi que les pôles d'actions stratégiques développés par ses membres. À partir de l'étude des propriétés de sa structure d'ensemble ainsi que ses principales caractéristiques relationnelles, l'analyse nous a ensuite permis de cerner plus précisément la morphologie générale de ce système d'action et d'échange entre acteurs syndicaux.

Globalement, les résultats de cette étude nous ont permis d'améliorer notre compréhension des processus de formation et des logiques de fonctionnement de ces alliances de même qu'ils exposent l'importance, pour les relations industrielles, de s'ouvrir à de nouvelles approches théoriques plus en phase avec les nouvelles réalités contextuelles dont notamment l'importance accrue du champ transnational.

Mots-clés: syndicats, syndicalisme international, alliances syndicales internationales, entreprises multinationales, réseaux sociaux

ABSTRACT

In the larger context of debates about the social regulation of multinational corporations (MNCs), this thesis studies the development of international trade union alliances. These alliances can be defined as groups of union organizations from different countries that represent workers of the same multinational corporation in order to enforce their fundamental rights. While the creation of such alliances is not a new phenomenon, recent studies suggest that the current context of globalization is contributing to their resurgence. These studies, however, leave many unanswered questions because of the limited attention that has been given to date on what is happening inside these alliances, notably as regards mobilization and the collective action processes that are put in place.

In order to address this gap, we explore the main theoretical approaches to the study of collective action. On this basis, we adopt a social networks analysis. This permits a linkage between the two antithetical traditions, holistic and individualistic, which have so far structured this field of study. The methodology for our study is based on the analysis of one case, that of the «Network UNI@Quebecor World», and the empirical data were gathered from multiple sources including many semi-structured interviews with participants in this network.

Following the precepts of our theoretical approach, we describe the processes leading to the building of this alliance and the poles of strategic actions developed by its members. From the study of the properties of its overall structure and of its main relational features, the analysis identifies the general morphology of this action and exchange system between union organizations.

Overall, this study enables us to improve our understanding of the construction and operation of international union alliances. It also highlights the importance for the field of industrial relations to be open to new theoretical approaches more readily attuned to the transnational scope of its new contextual realities.

Keywords: trade unionism, international unionism, international unions alliances, multinational corporations, social networks

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ …….…….....…ii

ABSTRACT …….……..... iv

TABLE DES MATIÈRES …….……..…....vi

LISTE DES TABLEAUX ……...…….…….....…xiii

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES…….……...…....xv

LISTE DES PRINCIPALES ABRÉVIATIONS ……..……..…….…..... xvii

REMERCIEMENT …….……..…...……xx

INTRODUCTION …….……1

PARTIE I

LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1 : DÉLIMITATION DU CHAMP DE LA THÈSE ET PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DE RECHERCHE ……..…9

1.1- L'entreprise multinationale et l'enjeu de sa régulation sociale : une introduction ……..…10

1.1.1- L'entreprise multinationale au tournant du 21ème siècle : le nouveau Léviathan des temps modernes? ……..…...10

1.1.1.1- L'essor historique des entreprises multinationales ……..…13

1.1.1.2- Les stratégies de développement et d'internationalisation des multinationales ……...……16

1.1.2- Les mécanismes de régulation sociale des entreprises multinationales ……22

1.1.2.1- Les sources de régulation publique ……...23

1.1.2.2- Les sources de régulation privée ……...27

1.1.3- Résumé ……..……34

1.2- L'internationalisation des alliances intersyndicales : une contribution significative à la régulation sociale des entreprises multinationales ? ……..……...……35

1.2.1- Un regard historique sur les premiers conseils mondiaux d'entreprise ……37

1.2.2- Les étapes présumées de l'évolution des fonctions des conseils mondiaux au contraste de leur développement réel …….….41
1.2.3- Les leçons de l'histoire : barrières et obstacles à la coopération intersyndicale ...47
1.2.3.1- Les obstacles liés aux acteurs …….……...50
1.2.3.2- Les obstacles de nature institutionnelle …….58
1.2.3.3- Les obstacles de nature conjoncturelle …….…….63
1.2.3.4- Résumé …….…….65
1.2.4- La résurgence des alliances intersyndicales dans un contexte de mondialisation..66
1.2.4.1- Le régionalisme européen et l'expérience des comités d'entreprise ……..……...68
1.2.4.2- Les actions syndicales transfrontalières dans le cadre du processus d'intégration régionale des Amériques …….…..71
1.2.4.3- Résumé ……...…75
1.2.5- Futur et prospectives de la coordination transnationale de l'action syndicale au sein des firmes multinationales ……...……77
1.3- Problématique générale de recherche …….……...…81

CHAPITRE 2 : POSTURE THÉORIQUE ET FONDEMENTS CONCEPTUELS ……....…89

2.1- Les théories de l'action collective …….....…91
2.1.1- Les premiers efforts de conceptualisation de l'action collective ……..92
2.1.2- L'approche de la mobilisation des ressources ……...99
2.1.3- L'approche des nouveaux mouvements sociaux ……..……...114
2.1.4- Les tentatives contemporaines de synthèse : introduction à l'analyse des réseaux sociaux ……..……...……..…122
2.2- L'analyse des réseaux sociaux ou l'ambition d'une troisième voie sociologique …..……125
2.2.1- Les travaux fondateurs de la sociologie des réseaux ……..…127
2.2.2- Les réseaux sociaux : définition d'un objet d'analyse sociologique ……..…133
2.2.3- Les principaux concepts et outils analytiques inhérents à l'étude des réseaux sociaux …….……..140
2.2.3.1- Les concepts relatifs aux caractéristiques des réseaux sociaux ……...140
2.2.3.1.1- Réseau personnel et réseau complet : les nécessaires découpages d'une réalité sociale …….….142
2.2.3.1.2- Définition et typologie des réseaux sociaux ……..……..…145

2.2.3.1.3- Degré d'ouverture et nature des échanges au sein des réseaux …….150
2.2.3.1.4- Degré d'homogénéité, de densité et de cohésion des réseaux …….152
2.2.3.2- Les concepts relatifs aux caractéristiques des relations sociales au sein des réseaux ……155
2.2.3.2.1- Une théorie du capital social : la transmission de ressources sociales ……..……156
2.2.3.2.2- La structuration des relations de pouvoir au sein des réseaux sociaux ……..……...….162
2.3- Résumé ……167

CHAPITRE 3 : APPLICATION THÉORIQUE ET STRUCTURATION DE LA RECHERCHE ……169

3.1- Les alliances syndicales internationales en tant qu'entité collective : identification d'un archétype de réseau social …….……..…171
3.1.1- Les alliances syndicales internationales : un lieu du lien social ? ...……...….171
3.1.2- D'un réseau à l'autre : les propriétés structurales distinctives d'une alliance syndicale internationale ……..……176
3.2- L'intériorité des alliances internationales : organisation et structuration des rapports intersyndicaux ……...….183
3.2.1- «Cliques» et sous-groupes cohésifs…….184
3.2.2- Le positionnement des acteurs ……..……..…….188
3.2.3- Position structurale et pouvoir des acteurs ……..…...…….195
3.3- Les contraintes afférentes à la participation à un réseau social …….…..…202
3.4- Résumé ……...….204

CHAPITRE 4 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE …….208

4.1- Le contexte de la recherche et la démarche méthodologique générale ……..….208
4.2- Fondements épistémologiques de la recherche ……...…212
4.3- Les implications méthodologiques de la sociologie des réseaux sociaux ……..….220
4.4- Survol historique et justifications épistémologiques de la méthode de l'étude de cas……225

4.5- Valeur heuristique de la recherche exploratoire et adéquation au devis qualitatif …….…….233
4.6- Les critères de sélection du cas à l'étude ……..…....….236
4.7- Les matériaux …….…...…..240
4.8- La méthode et la séquence de cueillette de données …….…….…....….242
4.9- L'analyse et l'interprétation des données …….….….….247

PARTIE II

PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE ET ANALYSE PRÉLIMINAIRE DU CAS À L'ÉTUDE

CHAPITE 5 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE QUEBECOR WORLD INC. ….....…253

5.1- De l'émergence d'un leader mondial aux méandres des restructurations …….…..254
5.1.1- L'avènement d'un géant de l'imprimerie commerciale …….…….256
5.1.2- L'expansion internationale des activités de Quebecor World ……..…….…..260
5.1.3- Quand la croissance cède le pas aux restructurations …….……264
5.1.4- Résumé ……273
5.2- Politiques de gestion et degré de centralisation …….……277
5.3- État des relations de travail : un aperçu international ..……..…….....288
5.3.1- Situation en Amérique du Nord ……...…...…291
5.3.2- Situation en Europe …….……293
5.3.3- Situation en Amérique latine …….…….....…300
5.4- Influence des cadres institutionnels et du jeu des acteurs ……...……302
5.5 Résumé …….……..……..306

CHAPITRE 6 : PRÉSENTATION DU «RÉSEAU UNI@QUEBECOR WORLD» ……..…..309

6.1- Évolution de la coordination de l'action syndicale transnationale chez Quebecor World .309
6.1.1- Les premières manifestations d'une collaboration syndicale transnationale …..310
6.1.2- La consolidation d'une alliance syndicale internationale : le «Réseau UNI@Quebecor World» …….…..320

6.2- Le lancement de la campagne «Justice@Quebecor» ……..323
6.3- La campagne «Justice@Quebecor» : une analyse de résultats …...……..…..340
6.3.1- Syndicalisation d'usines et entente de neutralité aux États-Unis ……...…….342
6.3.2- Négociation et ratification d'un accord-cadre international ……...…….346
6.5- Résumé ……...…….…....354

PARTIE III

APPLICATION DE L'ANALYSE DES RÉSEAUX SOCIAUX

CHAPITRE 7 : DES PROPRIÉTÉS STRUCTURELLES DU «RÉSEAU UNI@QUEBECOR WORLD» ……..…….359

7.1- Le «Réseau UNI@Quebecor World» : un véritable réseau social ? ……...359
7.1.1- Rapport d'appartenance ……...361
7.1.2- Degré de connexité ……..366
7.1.3- Objectif et finalité commune ……...…369
7.1.4- Résumé ……....374
7.2- Le «Réseau UNI@Quebecor World» : quel type de réseau social ? ……...…...376
7.2.1- Taille, intensité et densité du réseau ……....377
7.2.2- Degré d'homogénéité et d'ouverture du réseau ……..…384
7.2.3- Dynamique d'entraide et type d'échanges au sein du réseau …….…391
7.2.4- Résumé ……...…395

CHAPITRE 8 : DES CARACTÉRISTIQUES RELATIONNELLES DU «RÉSEAU UNI@ QUEBECOR WORLD» …….399

8.1- De l'existence de «cliques» ou de sous-groupes cohésifs au sein du «Réseau UNI@Quebecor World» ……400
8.2- Positionnement des acteurs au sein du «Réseau UNI@Quebecor World» ……412
8.2.1- Une position de type «périphérique» …….…….416
8.2.2- Une position de type «intermédiaire» …….418
8.2.3- Une position de type «central» ……420

8.2.4 – Résumé ……. 426
8.3- Position structurale et pouvoir des acteurs au sein du «Réseau UNI@Quebecor World» .429
8.3.1- Ressources de pouvoir et positionnement des acteurs ……430
8.3.2- Capital social et contrôle des ressources ……..…436
8.4- Contraintes afférentes à la participation au «Réseau UNI@Quebecor World» ……..…440
8.5- Résumé ……...…449

PARTIE IV

DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION

CHAPITRE 9 : DISCUSSION ……..……...…. 452

9.1- Contributions et implications empiriques de la thèse …….……452
9.1.1- Analyse rétrospective de l'expérience du «Réseau UNI@Quebecor World» 453
9.1.1.1- Les activités du «Réseau UNI@Quebecor World» : quel bilan ? …...453
9.1.1.2- Les leçons de l'analyse structurale …….…….……456
9.1.1.2.1- Le «Réseau UNI@Quebecor World» : un construit social .457
9.1.1.2.2- Le défi de la gestion de la diversité ……..…462
9.1.1.2.3- La dynamique sociale du «Réseau UNI@Quebecor World»…….……...466
9.1.1.3- Les conditions d'effectivité de la coordination intersyndicale transnationale ……..……..471
9.1.2- Regards croisés sur les nouvelles solidarités transfrontalières et l'évolution du syndicalisme international ……...……..477
9.1.2.1- Le rôle des structures du syndicalisme international ……...478
9.1.2.2- L'importance renouvelée des solidarités syndicales transfrontalières ……481
9.1.2.3- Vers un nouvel internationalisme syndical ? ……...……484
9.2- Contributions et implications théoriques de la thèse ……..……489
9.2.1- L'analyse des réseaux sociaux comme voie explicative de l'action collective …….…..…...… 489

9.2.2- Relations industrielles et champ transnational: pour une économie politique mondiale ……..……..……..501

CONCLUSION ……..509

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ……..…….520
DOCUMENTS CORPORATIFS ……..……..570
DOCUMENTATION SYNDICALE …….....575

ANNEXES ……..…..……...…..xxii

Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Les codes de conduite et les accords-cadres : des distinctions importantes……....33

Encadré 1.2 : Le cas Saint-Gobain ……..…….39

Tableau 1.3 : Les conseils mondiaux d'entreprise institués par les fédérations syndicales internationales affiliées à la CISL au milieu des années 1970 ……..…...40

Tableau 1.4 : Barrières et obstacles à la coopération intersyndicale …….…….….48-49

Encadré 2.2 : Le paradoxe de Mancur Olson ……..…102

Tableau 2.4 : Un aperçu des différents types de réseaux sociaux ……..…146

Encadré 2.5 : La théorie des liens forts et des liens faibles ……...…148

Encadré 2.6 : La théorie des trous structuraux ……...…161

Tableau 3.1 : Opérationalisation des dimensions définitionnelles d'un réseau social …….……..173

Tableau 3.3 : Opérationalisation des principales propriétés structurales distinctives d'une alliance syndicale internationale ……..…….….178

Tableau 3.5 : Opérationalisation des propriétés générales des sous-groupes cohésifs …….…..187

Tableau 3.6 : Une catégorisation des positions structurales des acteurs au sein des réseaux …189

Tableau 3.7 : Opérationalisation des concepts d'autonomie structurale et de centralité ……...191

Tableau 3.9 : Contraintes potentielles afférentes à la participation à une alliance syndicale internationale ……..…203

Tableau 4.1 : Les principaux paradigmes épistémologiques ……..215

Tableau 4.2 : Les malentendus à l'égard des apports de l'étude de cas : l'analyse de Flyvbjerg ……232

Tableau 5.1 : Profil de l'entreprise Quebecor World ……..……..…..…255

Tableau 5. 9: La situation comparative de Quebecor World : 2000-2008 ……..……...…274

Tableau 5.10 : La haute direction de Quebecor World : quelques postes-clés ……..…279

Encadré 5.11 : L'importance des ressources humaines dans le discours de la direction de Quebecor World …….……282

Tableau 5.12 : Présence syndicale au sein des établissements de Quebecor World …….….290

Encadré 6.1 : Présentation de l'*Union Network International* (UNI) ……..……..…312

Encadré 6.2 : Les «Journées mondiales de solidarité» : un cas-type ……..…325-326

Tableau 6.5 : Les accords-cadres internationaux selon leur nombre et leur pays d'origine en date du mois de juin 2006……...…354

Tableau 7.1 : Une analyse du «Réseau UNI@Quebecor World» selon les dimensions définitionnelles d'un réseau social ….……375

Tableau 7.3 : Le «Réseau UNI@Quebecor World» : un réseau multi-niveaux ……388

Tableau 7.4 : Principales propriétés structurales du «Réseau UNI@Quebecor World» ....…..397

Tableau 8. 3 : Typologie des positions structurales occupées par les acteurs du «Réseau UNI@Quebecor World» …….……...…414-415

Tableau 8.5 : Ressources de pouvoir et positionnement des acteurs au sein du «Réseau UNI@Quebecor World» ……...….431

Tableau 8.6 : Contraintes vécues par les acteurs dans leur participation au «Réseau UNI@Quebecor World» ……..…..442

Tableau 9.1 : Conditions d'effectivité des alliances syndicales internationales ……472

Tableau A-2 : Principales caractéristiques des Fédérations syndicales internationales …...…xxix

Liste des figures et graphiques

Figure 1.5 : Une conceptualisation des relations intersyndicales : le modèle de Walsh …..…....85

Figure 2.1 : Schématisation des «théories volcaniques» de l'action collective ……...99

Figure 2.3 : Le modèle de la mobilisation de Charles Tilly ……..…….109

Figure 3.2 : Les différentes formes de connexité ……...174

Figure 3.4 : Schématisation de la notion de densité …….……..179

Figure 3.8 : Ressources de pouvoir syndical dans un contexte de collaboration interorganisationnelle ……...…..198

Figure 3.10 : Démarche générale de recherche …….…….207

Graphique 5.2 : Les revenus annuels consolidés (en millions de dollars) de Quebecor Printing Inc. : 1989-1997 ……..….…..259

Graphique 5.3 : Revenus annuels et bénéfice d'exploitation : 1995-2000 …….261

Graphique 5.4 : Répartition des revenus de Quebecor World par secteur géographique pour l'année 2000 ……...…262

Graphique 5.5 : Répartition des revenus de Quebecor World par produit pour l'année 1999 ...263

Graphique 5.6 : Effets des restructurations sur le nombre d'employés de Quebecor World de l'année 2000 à 2006 …….……..271

Graphique 5.7 : Revenus annuels et bénéfice d'exploitation : 2000-2006 …….…272

Figure 5.8: L'histoire de Quebecor World : une chronologie d'évènements (1950-1998) …....275

Figure 5.8: L'histoire de Quebecor World : une chronologie d'évènements (1999-2006) …....276

Figure 6.3 : L'évolution du «Réseau UNI@Quebecor World» : quelques moments forts (1999-2007) ……...……341

Figure 6.4: Schématisation de la démarche syndicale suivie dans la négociation de l'accord-cadre international de Quebecor World ……..……346

Figure 7.2 : Chronologie des principales rencontres des membres du «Réseau UNI@Quebecor World» (1999-2007) ……...380

Figure 8.1 : Schématisation des liens entre représentants syndicaux européens de Quebecor World ……..403

Figure 8.2 : Schématisation des liens entre membres du comité directeur du «Réseau UNI@Quebecor World» ……...….407

Figure 8.4 : Représentation schématique du «Réseau UNI@Quebecor World» en fonction du type de positions occupé par ces acteurs-adhérents …….....427

Figure A-1 : Lien entre la Confédération syndicale internationale et les Fédérations syndicales internationales …….…….….….…xxx

Liste des principales abréviations

ACI	Accord-cadre international
AFL-CIO	*American Federation of Labor and Congress of Industrial Unions*
ALÉNA	Accord de libre-échange nord-américain
ANACT	Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail
BAN	Bureaux administratifs nationaux de l'ANACT
BIT	Bureau international du travail
CCOO	*Federación de Comunicación y Transporte*
CEE	Comité d'entreprise européen
CES	Confédération européenne des syndicats
CGT	Confédération générale du travail
CIME	Comité de l'investissement international et des entreprises multinationales
CISC	Confédération internationale des syndicats chrétiens
CISL	Confédération internationale des syndicats libres
CMT	Confédération mondiale du travail
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CONAGRA	*Confederación Nacional Gráfica*
CSC	CSC Bâtiment et industrie
CSC-TUAC	*Trade Union Advisory Committee*, Comité consultatif des syndicats auprès de l'OCDE
CSI	Confédération syndicale internationale
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CTM	*Confederación de Trabajadores Mexicanos*
CWA	*Communications Workers of America*
CWC	*Communications and Electrical Workers of Canada*
FAT	*Frente Auténtico del Trabajo*
FES-UGT	*Federación sectorial estatal de la Unión General de Trabajadores*
FGI	Fédération graphique internationale
FGP	Federación Gráfica del Perú
FIET	Fédération internationale des employés, techniciens et cadres
FIJ	Fédération internationale des journalistes
FILPAC-CGT	Fédération des travailleurs des industries du livre, du papier et de la communication

FIOM	Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie
FIT	Fédération internationale des ouvriers du transport
FITTHC	Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir
FTQ	Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec
FSI	Fédérations syndicales internationales
FSM	Fédération syndicale mondiale
GCC-IBT	*Graphic Communications Conference of the International Brotherhood of Teamsters*, Conférence des communications graphiques de la Fraternité internationale des Teamsters
GUF	*Global Union Federations*
IBB	Fédération internationale des travailleurs du bâtiment et du bois
IBT	*International Brotherhood of Teamsters*, Fraternité internationale des Teamsters
ICEM	Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses
IE	Internationale de l'éducation
ISP	Internationale des services publics
MERCOMUM	Communauté économique des pays d'Amérique centrale
MERCOSUR	Communauté économique des pays de l'Amérique du Sud
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONU	Organisation des Nations Unies
SCEP	Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier
SETCA-FGTB	Syndicat des Employés, Techniciens et Cadres de la FGTB
SICG	Syndicat international des communications graphiques
SINDGRAF	*Sindicato dos Trabalhadores nas indútrias Graficas*
SITAG	*Sindicato Industrial de Trabajadores de Artes Gráficas*
SPI	Syndicat professionnel international
STRM	*Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana*
SUTGMA	*Sindicato Unico de Trabajadores de Gráficos Monte Albán*
UAW	*United Auto Workers*

UE	Union européenne
UEW	*United Electric Workers*
UITA	Fédération internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes
UNI	*Union Network International*, Internationale des compétences et des services
ZLÉA	Zone de libre-échange des Amériques

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette thèse n'aurait été possible sans le support de plusieurs personnes que je tiens à remercier chaleureusement. Mes premiers remerciements s'adressent à ma conjointe, à ma famille, ainsi qu'à mes amis qui n'ont jamais cessé de m'encourager et de m'appuyer tout au long de mon cheminement académique. La générosité de ma mère et le modèle de rigueur intellectuelle que m'a offert mon père auront joué un rôle déterminant dans l'accomplissement de cette thèse.

Je voudrais également témoigner ma reconnaissance à M. Duncan Brown, vice-président du *Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier* (SCEP) ainsi qu'au personnel du *Union Network International* (UNI) et, de manière particulière, à la directrice du secteur graphique de cette organisation, Mme Adriana Rosenzvaig, sans qui la réalisation de cette recherche n'aurait pas été possible. Je remercie aussi l'ensemble des personnes, syndicalistes et travailleurs, qui, à travers le monde, ont accepté de participer à cette étude. Je conserve un excellent souvenir de leur accueil chaleureux et de leur collaboration toujours dévouée.

Je tiens aussi à remercier très particulièrement les membres du *Bureau des activités pour les travailleurs* (ACTRAV), en particulier Verena Schmidt, Frank Hoffer et Lene Olsen, pour les facilités matérielles mises à ma disposition lors de mon séjour en tant que stagiaire doctoral au *Bureau international du travail* (BIT) à Genève et surtout de m'avoir éveillé à la réalité des Nations-Unies.

De même, je tiens à remercier sincèrement les différentes organisations qui ont appuyé financièrement la réalisation de ce projet de recherche. Le *Fonds québécois de recherche sur la société et la culture* (FQRSC), qui a financé en bonne partie mes études doctorales, ainsi que le *Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT) qui, en plus de m'avoir prodigué un soutien financier, m'a permis de m'intégrer à une communauté internationale de chercheurs, se doivent de recevoir toute ma gratitude. Je tiens également à remercier l'École de relations industrielles de

l'Université de Montréal de m'avoir offert un milieu d'études motivant et un encadrement rigoureux qui a fait de mon passage au doctorat une expérience des plus stimulantes. Que les collègues et professeurs que j'y ai rencontré soient ici remerciés de leur support.

Je désire également offrir mes remerciements à Mme Guylaine Vallée et à M. Reynald Bourque, professeurs titulaires à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, pour leurs judicieux conseils lors de la défense de mon projet de thèse. Leur ouverture d'esprit leur ont permis de véritablement comprendre les objectifs de cette thèse tandis que leurs commentaires m'auront permis de les atteindre. Je remercie de même M. Guglielmo Meardi, professeur associé à l'*Industrial Relations Research Unit* de l'Université Warwick, d'avoir accepté de lire et d'évaluer cette thèse.

Finalement, mes derniers remerciements, mais non les moindres, s'adressent à deux professeurs qui ont joué un rôle de premier plan tout au long de mon parcours universitaire. Je remercie, d'abord, M. Christian Lévesque, professeur titulaire à HEC Montréal, qui, depuis une rencontre marquante au cours de mon baccalauréat, m'a offert un soutien indéfectible et a su judicieusement me conseiller. Je remercie ensuite M. Gregor Murray, professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et directeur du CRIMT, d'avoir accepté de diriger cette thèse. Il y a de ces professeurs qui parfois offrent plus que l'encadrement requis et jouent le rôle de véritable mentor. Ce fut le cas de mon directeur. En plus de m'avoir permis de vivre une expérience de recherche à l'international, M. Murray, de par son réel dévouement, aura su me guider d'une main à la fois rigoureuse et rassurante dans le processus doctoral. Ses précieux conseils et son support inconditionnel m'auront permis de croire en mes capacités et de mener à terme mon projet de recherche. Les nombreuses discussions que nous avons eues, dans des cadres plus ou moins formels, auront été pour moi une source inestimable d'enseignements auxquels j'espère, dans le futur, pouvoir rendre justice.

Introduction

Cette thèse s'inscrit simultanément dans le courant actuel des réflexions sur la régulation sociale des entreprises multinationales et sur celui concernant le renouveau syndical. Ces courants se fondent d'ailleurs sur deux constats. Le premier suggère que le redéploiement des activités des firmes multinationales, la transformation de leur configuration productive et l'essor de leur emprise sur l'économie mondiale, sont désormais devenues des réalités incontournables soulevant des questions entièrement nouvelles quant à la régulation de leurs activités en matière notamment de travail et d'emploi. Ce constat est d'ailleurs appuyé par bon nombre d'études soulignant l'ampleur des défis que posent les firmes multinationales en cette matière de par la capacité, dont elles ne se privent de faire usage, à se substituer, en tout ou en partie, aux contraintes légales ou éthiques qu'elles jugent à l'occasion trop contraignantes (Bakan, 2004; Andreff, 2003; Royle, 2001; Lyon-Caen, 1991; Haworth et Ramsay, 1986).

Le deuxième constat suggère en complément que les organisations syndicales sont actuellement confrontées à une période difficile de leur histoire caractérisée par l'affaiblissement de leurs ressorts traditionnels de pouvoir. Ce contexte les obligerait d'ailleurs à chercher de nouvelles avenues leur permettant de refonder leur rapport de force et leur légitimité sociale. C'est toute la littérature établissant le diagnostic d'une «crise» du syndicalisme et explorant les différentes avenues possibles de renouveau qui peut être mobilisée (Andolfatto, 2002; Andolfatto et Labbé, 2000; Frost, 2000; Durand, 1996; Boual, 1995; Gagnon, 1994). La complémentarité de ces deux constats instigue tout un pan de recherche sur les modes de régulation syndicale de l'entreprise transnationale dans lequel s'insère cette thèse.

Devant la montée en puissance des entreprises multinationales, de multiples initiatives ont été mises sur pied dans le but de contribuer à l'édification d'un nouvel ordre social. On compte à l'heure actuelle plusieurs formes de régulation en émergence qui, même si les résultats pouvant leur être associés demeurent incertains, témoignent d'une volonté ferme de la part de certains acteurs sociaux et mouvements de la société civile de poser

les fondations d'une nouvelle architecture régulatrice de la firme transnationale (Murray et Trudeau, 2004). Parmi elles, on remarque depuis quelques années la résurgence de plus en plus prégnante de nouvelles formes d'alliances syndicales internationales visant à établir, à partir du croisement de divers liens de coopération, un nouveau contre-pouvoir syndical au sein de ces entreprises. Ces alliances prennent le plus souvent la forme de regroupements intersyndicaux, structurés de manière plus ou moins formelle, cristallisant des relations internationales d'entraide et de collaboration entre syndicats représentant les travailleurs d'une même entreprise multinationale.

Si une littérature relativement abondante permet de saisir l'importance renouvelée du phénomène, notre compréhension analytique et théorique de ce nouvel espace de régulation demeure parcellaire, voire superficielle. En effet, les principales études consacrées à ce phénomène se contentent, pour la plupart, de documenter de manière descriptive la réalité de certains cas d'alliances en faisant état de leur contribution constatée à la régulation internationale du travail. Ces études ne nous permettent pas non plus de comprendre, de manière approfondie, comment s'organise l'action collective et les processus de mobilisation au sein de ces espaces de coopération interorganisationnelle. C'est donc pour palier à ce déficit et dans le but de parvenir à une meilleure compréhension du fonctionnement et de la morphologie sociale de ces alliances syndicales internationales que nous avons entrepris la réalisation de cette thèse. Celle-ci se structure d'ailleurs autour de quatre grandes parties composées au total de neuf chapitres.

La première partie de cette thèse comporte quatre chapitres et vise à présenter la problématique générale de notre recherche ainsi que les éléments théoriques et méthodologiques l'accompagnant. Notre premier chapitre (I-1) se propose de délimiter le champ de cette thèse et de présenter notre revue de la littérature. Plus précisément, ce chapitre vise d'abord à faire état de l'évolution récente des entreprises multinationales devenues le moteur et la courroie de transmission de l'internationalisation des relations économiques et sociales en insistant notamment sur les stratégies de développement employées et les configurations corporatives plus complexes et plus diffuses qui les

caractérisent désormais. Il cherche, ensuite, à présenter sommairement la multitude de mécanismes en émergence qui aspirent à fonder une nouvelle régulation sociale de ces organisations économiques. Sans prétendre à l'exhaustivité, l'intérêt est ici de montrer qu'il existe bel et bien une diversité de mécanismes de régulation qui, au-delà de leur aspiration à une plus grande efficacité, doivent aussi apprendre à se compléter et développer entre-eux les synergies nécessaires.

Aussi, ce premier chapitre nous permettra de nous familiariser avec la réalité des alliances syndicales internationales en remontant dans leur passé et en retraçant les grandes lignes de leur développement historique. Ce sera, par la suite, l'occasion d'identifier les leçons qui peuvent être tirées de cette histoire et de voir en quoi les dynamiques actuelles de développement des alliances syndicales s'inscrivent en rupture ou en continuité par rapport aux premières expériences de concertation intersyndicale au niveau international. Enfin, ce chapitre se clôturera par une analyse plus détaillée des études ayant exploré analytiquement le cas de certaines de ces alliances. La mise en perspective de ces travaux, et notamment des espaces d'investigation qu'ils laissent vacants, nous conduira à la formulation de notre problématique générale de recherche qui portera en elle une interrogation centrale sur la façon d'analyser ces nouvelles formes d'alliances émergentes définies en tant qu'espace de mobilisation et lieu de l'action collective.

Notre deuxième chapitre (I-2), à vocation théorique, se décline en deux temps. En premier lieu, il offrira l'occasion de poursuivre une exploration théorique relativement large visant à nous familiariser aux différentes théories structurant l'étude de l'action collective. Nous verrons, entre autres choses, que ce champ d'étude a longtemps été segmenté entre deux traditions analytiques bien distinctes. La première, puisant sa source dans la tradition culturelle européenne et proche d'un certain holisme méthodologique, se serait consacrée à l'étude de l'action collective d'un point de vue essentiellement théorique et macrosociologique. La deuxième se serait plutôt axée sur le pragmatisme et l'individualisme méthodologique favorisant, conformément à une

certaine tradition intellectuelle américaine, la réalisation d'études empiriques se déployant à un niveau microsociologique.

Nous verrons toutefois, dans un second temps, que de nouvelles approches théoriques proposent des tentatives de synthèse particulièrement originales de ces deux manières d'étudier l'action collective. Il en va ainsi de l'approche de l'analyse des réseaux sociaux qui propose de penser l'agir collectif d'un point de vue avant tout relationnel. Cette approche nous invite ainsi à comprendre les processus de mobilisation à partir de l'étude des réseaux sociaux qui se sont préalablement établis entre acteurs et qui ont donné lieu à l'expression d'une forme d'action collective. En privilégiant un niveau d'analyse «mésosociologique», soit celui des relations entre acteurs, cette perspective théorique permet en quelque sorte de créer un pont entre deux traditions antithétiques, holiste et individualiste, dont l'opposition continue de structurer la pensée sociologique. La deuxième partie de ce chapitre sera ainsi consacrée exclusivement à la présentation de cette approche en partant de ses origines historiques, de ses apports et de son armature théorique, pour finir par la présentation du langage conceptuel qui lui est propre.

La présentation détaillée de l'analyse des réseaux sociaux ouvrira la voie à notre troisième chapitre (I-3) au sein duquel nous présenterons l'adaptation que nous avons faite de ce cadre théorique, en y dégageant les fondements d'une approche pragmatique compatible à notre objet d'étude. Ce chapitre fera ainsi le pont entre les deux précédents en cherchant à présenter plus explicitement l'application que nous comptons faire de la sociologie des réseaux sociaux dans l'étude des alliances syndicales internationales. Comme nous le verrons plus en détail, les alliances syndicales internationales, passées au prisme de l'analyse des réseaux sociaux, font place à différents champs d'investigation concernant à la fois leurs propriétés structurales en tant qu'entités collectives, leur «intériorité» ou le mode de structuration et d'organisation des rapports sociaux qu'ils intègrent ainsi que les contraintes qu'elles peuvent poser aux acteurs qui y adhèrent. Ce chapitre établira donc la structuration et l'opérationalisation de notre recherche en façonnant plus explicitement une démarche particulière d'investigation.

Le quatrième (I-4) et dernier chapitre de cette première partie présentera, comme le veut la coutume, la démarche méthodologique retenue pour parvenir à investir les champs d'investigation ouverts. Ce chapitre sera ainsi divisé en plusieurs parties et présentera notamment les fondements épistémologiques de la recherche, les implications méthodologiques de la sociologie des réseaux sociaux, les critères de sélection du cas à l'étude, la méthode de collecte de données, les matériaux utilisés, la méthode d'interprétation des données et, finalement, les limites et aléas de l'approche méthodologique retenue. Notre démarche méthodologique s'appuie sur une étude de cas unique et la collecte de données a été effectuée selon un devis qualitatif. Nous présenterons dans ce chapitre, la cohérence de ces choix méthodologiques en regard de notre objet général de recherche et du cadre théorique guidant son étude.

La deuxième partie de notre thèse cherche à présenter le contexte de cette recherche et à en fournir une analyse préliminaire. Le premier chapitre de cette partie (II-5) permet de se familiariser avec l'entreprise multinationale sur laquelle se fonde la structure de l'alliance syndicale constituant l'objet de notre étude, soit l'entreprise Quebecor World. Après avoir retracé l'histoire de cette entreprise et fait état de l'expansion de ses activités internationales, nous nous sommes employé à décrire l'importante période de restructuration à laquelle elle est aujourd'hui confrontée. Nous avons par la suite porté une attention particulière aux politiques en vigueur au sein de cette entreprise en matière de gestion des ressources humaines en plus de fournir un aperçu international de l'état de ses relations de travail. Le deuxième chapitre de cette partie (II-6) s'intéresse plus particulièrement à l'alliance internationale mise sur pied par les syndicats de Quebecor World et répondant à la dénomination «Réseau UNI@Quebecor World». Ce chapitre cherche avant tout à faire état de la composition de cette alliance, des faits saillants qui ont marqué son développement et des différentes stratégies et moyens d'actions qui ont été mobilisés dans le cadre de ses activités internationales.

La troisième partie de notre thèse plonge plus en profondeur dans l'analyse de nos données en proposant une application de l'analyse des réseaux sociaux au cas du

«Réseau UNI@Quebecor World». Suivant les enseignements de ce cadre théorique et la démarche générale de recherche qui en découle, l'objectif du premier chapitre de cette partie, le septième de notre thèse (III-7), sera d'analyser d'un point de vue structurel ce réseau, c'est-à-dire de s'intéresser aux procédures de reconstitution et de représentation de sa structure d'ensemble. Pour ce faire, ce chapitre examinera deux champs d'investigation. Le premier cherchera à savoir si le Réseau UNI-Quebecor présentait bel et bien les caractéristiques d'un véritable réseau social tel qu'on le définit sur le plan sociologique. Le deuxième intégrera quant à lui l'objectif d'en arriver à une meilleure connaissance de ses principales propriétés d'ensemble. Plusieurs concepts propres à l'analyse des réseaux sociaux seront mobilisés dont ceux se référant à la taille du réseau, à l'intensité et la densité des échanges, au degré d'homogénéité de sa composition, à la dynamique d'entraide qui l'anime ainsi qu'à son ouverture à son environnement externe. Cette analyse cherchera donc à cerner plus précisément la morphologie d'ensemble de ce système d'action et d'échange que représente le Réseau UNI-Quebecor.

Le chapitre suivant (III-8) offrira l'occasion de s'attarder de manière plus particulière à ses caractéristiques relationnelles ainsi qu'aux procédures de positionnement des acteurs syndicaux dans cette structure. Cette analyse relationnelle impliquera un déplacement de notre perspective analytique vers un niveau plus «méso», puis plus «micro»-sociologique, où le réseau n'est plus appréhendé dans son ensemble mais plutôt au travers de son «intériorité». Cette fois, ce sont les concepts de clique, de centralité, d'autonomie structurale, de capital social et de ressources de pouvoir qui seront mobilisés dans le cadre d'une analyse centrée sur la configuration sociale du réseau. L'objectif général de ce huitième chapitre sera en ce sens de parvenir à se représenter la structuration et le mode d'organisation des rapports entre les acteurs qui constituent le «Réseau UNI@Quebecor World».

Finalement cette thèse se clôturera par une discussion de nos principaux résultats de recherche. Notre neuvième chapitre (IV-9), de nature à la fois empirique et théorique, s'emploiera exclusivement à cette tâche. Sur le plan empirique, cette discussion disposera de deux volets différents. Le premier s'emploiera à offrir une analyse

récapitulative de l'expérience du Réseau UNI-Quebecor, des éléments constituant sa spécificité, des leçons pouvant être retenues de l'analyse effectuée ainsi que, plus largement, des conditions d'effectivité des campagnes intersyndicales menées à l'international. Le deuxième cherchera à mettre de l'avant les conclusions que l'on peut tirer quant à l'importance de la contribution des alliances syndicales et des nouvelles solidarités transfrontalières au renouveau syndical, à l'évolution récente du syndicalisme international et du rôle qu'y jouent les différentes organisations qui le constituent, ainsi qu'au futur de la coordination syndicale internationale. Sur le plan théorique, nous chercherons à mettre de l'avant en quoi l'analyse de réseaux mobilisée dans le cadre de cette thèse apporte une contribution à notre compréhension de l'action collective. Nous tenterons par la suite d'établir en quoi cette recherche s'inscrit dans la lignée d'un certain renouvellement des perspectives théoriques en relations industrielles et notamment du cadre de l'économie politique critique[1] (Giles, 2000; Murray et al., 1996). Enfin, une conclusion générale viendra mettre un point final à cette recherche en insistant notamment sur ses apports multiples ainsi que sur les pistes d'investigation qu'elle invite à explorer.

[1] Pour le rappeler, c'est en se basant essentiellement sur une critique radicale des approches pluralistes-libérales et managériales et dans un contexte marqué par de nombreuses transformations socio-économiques, que l'approche d'économie politique critique s'est constituée cherchant à définir un nouveau cadre de référence théorique en relations industrielles en rupture avec les courants dominants (Hyman, 1989; Edwards, 1986). Reposant sur une conception sociétale marquée par un fort dualisme qui se manifeste par la coexistence de deux classes sociales dominantes possédant des intérêts contradictoires, l'approche de l'économie politique critique s'oppose à l'idée pluraliste suggérant que le pouvoir soit équitablement réparti entre les acteurs et que ceux-ci puissent régler leurs différents en parvenant à des compromis acceptables pour tous. De plus, contrairement aux fonctionnalistes pour qui les structures ont une orientation homéostatique, les radicaux perçoivent le conflit comme susceptible de rompre l'équilibre qui forme la trame de la vie sociale (Grant et Lebeau, 1994). En ce sens, les syndicats ne doivent pas être perçus comme des groupes aux intérêts déterminés mais plutôt comme des organisations collectives qui ne sont pas assujetties à des déterminismes stricts et qui occupent une position intermédiaire dans le rapport d'emploi. Si le rôle de ces syndicats n'est ni de conduire la classe ouvrière à une révolution, ni de garantir la stabilité bureaucratique du système capitaliste, leur existence découle néanmoins de la nature asymétrique de la relation d'emploi et permet la constitution d'un contre-pouvoir face aux forces du capital (Müller-Jentsch, 1998; Giles et Murray, 1997).

Partie I

La problématique de la recherche

Chapitre 1

Délimitation du champ de la thèse et présentation de la problématique générale de recherche

L'objectif de ce premier chapitre est triple. Il cherche d'abord à insérer notre thèse dans les débats qui ont actuellement cours relativement à la montée en puissance des entreprises multinationales et au défi que représente la construction de nouveaux mécanismes susceptibles de contribuer à la régulation sociale de ces organisations désormais devenues le principal instrument organisationnel de l'activité économique mondiale (Cavanagh et Mander, 2005). En effet, l'évolution de l'entreprise multinationale et des nouveaux modes de production qui la caractérisent a mis en lumière les limites inhérentes aux mécanismes traditionnels de régulation sociale (Martinez Lucio et Weston, 1995). L'affaiblissement de ces mécanismes traditionnels a d'ailleurs provoqué une profonde réflexion sur la nature et le rôle tant des instruments que des acteurs traditionnels dans la régulation du travail et de l'emploi (Murray et Trudeau, 2004). Les acteurs nationaux, dont, en premier chef, l'État et les syndicats, doivent désormais naviguer dans un environnement où la régulation du travail ne peut plus se limiter à l'emploi exclusif de mécanismes d'envergure nationale comme le représentent la législation du travail et la négociation collective. Ces acteurs doivent désormais se dégager des œillères du passé et faire preuve de créativité dans la mise sur pied de nouveaux mécanismes de régulation appelés éventuellement à faire émerger un nouvel ordre social.

Le deuxième objectif de ce chapitre vise à faire état plus spécifiquement d'un de ces «nouveaux» modes de régulation émanant de l'action syndicale internationale et consistant à soutenir le développement d'alliances syndicales au sein des entreprises multinationales. L'objectif de ces alliances consiste généralement à contribuer à l'amélioration des conditions de travail et à la protection des droits des travailleurs sur la base de leur appartenance, non pas à un même espace local ou national, mais bien à une même firme d'envergure transnationale. En fait, si l'institutionnalisation du

syndicalisme multinational et la formation d'alliances interorganisationnelles ne sont pas des phénomènes nouveaux, le contexte économique actuel semble véritablement contribuer à leur résurgence d'où l'importance de saisir davantage les logiques et les dynamiques sociales qui les animent ainsi que leur contribution potentielle à la nouvelle architecture régulatrice des firmes transnationales actuellement en chantier. Finalement, nous compléterons ce chapitre par une mise en perspective des études portant sur ce type d'alliances - en revisitant leurs contributions fondamentales, les contradictions qui leur sont inhérentes et les espaces d'investigation qu'elles laissent vacants - ainsi que par la formulation de notre problématique générale de recherche.

1.1- L'entreprise multinationale et l'enjeu de sa régulation sociale : une introduction

Le principal objectif de cette section est de parvenir à une meilleure compréhension de la réalité complexe et multiforme des entreprises multinationales et, comme nous l'avons précisé, d'insérer la thèse dans les débats entourant la régulation sociale de ce type d'organisation. La séquence de présentation est relativement linéaire esquissant un enchaînement logique entre, en premier lieu, l'étude de la nature et de l'évolution historique des firmes transnationales et, en deuxième lieu, l'analyse sommaire et descriptive des mécanismes existants contribuant à leur régulation.

1.1.1- L'entreprise multinationale au tournant du 21ème siècle : le nouveau Léviathan des temps modernes ?

Dans sa facture économique, la mondialisation est souvent présentée comme un phénomène irréversible et incontournable impliquant d'un point de vue théorique «l'extension à toute la planète des mouvements de capitaux, d'investissements, et de marchandises» (Fouquet et Lemaître, 1997 : 117). Pour certains, ce phénomène serait en somme le résultat d'un nouveau cycle d'avancement du capitalisme moderne apparu au cours des années 1970 et ayant mené dans une sorte d'apothéose les régimes économiques nationaux vers une uniformisation de leurs modes de fonctionnement

autour des principes de l'économie de marché. Cette mondialisation, version libérale, est cependant de plus en plus contestée. D'anciens bénéficiaires déçus tel que George Soros (2002) s'emploient dorénavant à dénoncer l'intégrisme des marchés et à déboulonner le mythe de leur autorégulation. Joseph Stiglitz (2003), prix Nobel d'économie et ancien économiste en chef de la Banque mondiale, critique quant à lui le dogmatisme des apôtres des marchés qui «pontifient sur l'État gaspilleur» tout en s'en prenant aux institutions financières internationales qu'il connaît de l'intérieur et dont il stigmatise les «infâmes conditions d'ajustement structurel».

S'additionnant aux critiques caustiques d'une mondialisation qui n'aurait que pour objectif d'assouvir les velléités expansionnistes d'un capitalisme régit étroitement par les diktats du néolibéralisme, des analyses de plus en plus nombreuses soutiennent que, contrairement aux idées les plus souvent véhiculées, cette mondialisation ne peut se réduire à une forme quelconque de déterminisme propre au seul ordre économico-financier (Rocher, 2001; Giles, 2000; Murray et al., 2000). En ce sens, même si elle est plus souvent qu'autrement étudiée d'un point de vue économique, la mondialisation doit être perçue avant tout comme un «phénomène total qui englobe l'économique, le politique, le stratégique, le social, le culturel» (Dollfus 2001: 12) laissant ainsi place à diverses interprétations et perspectives axiologiques. Plus fondamentalement, ces analyses soutiennent que le phénomène actuel de mondialisation ne se soustrait pas au champ des interactions sociales et apparaît davantage comme un processus inachevé et évolutif construit socialement par des acteurs et des institutions que comme un fait accompli sur lequel nul ne peut avoir d'emprise.

Au nombre des acteurs qui participent au modelage de cette mondialisation, d'aucuns peuvent remettre en cause l'importance des firmes multinationales dont le nombre et l'importance sur la scène économique internationale n'ont cessé de croître au cours des dernières décennies (Chandler et Mazlish, 2005). En effet, depuis les premières manifestations concrètes du phénomène de mondialisation, les firmes transnationales

semblent véritablement être au cœur du processus[2] (Sachwald, 1994). Les chiffres illustrant l'accroissement de l'importance du rôle de ces entreprises dans l'économie mondiale font l'objet d'une large diffusion mais continuent de surprendre. Selon un rapport récent publié par la CISL[3] (2004), les ventes combinées des 200 entreprises les plus importantes au monde ont désormais excédé les revenus combinés de tous les pays en excluant les dix plus importants. Encore plus éloquent, on retrouve désormais plus de 51 firmes transnationales parmi les 100 premières «économies» du monde (Aktouf, 2002).

La reconnaissance des entreprises multinationales en tant qu'acteur central de la mondialisation de l'économie a toutefois donné lieu au développement de différentes images, plus ou moins mythiques, de ce type de firmes et de leur emprise sur l'économie mondiale (Bélanger et al., 2003). À l'entreprise multinationale dépeinte comme citoyenne modèle sensible à la diversité des institutions et des cultures locales et principal moteur du développement économique, les groupes alter-mondialistes, en lien étroit avec de nombreux mouvements sociaux et syndicaux, critiquent de plus en plus vertement le pouvoir croissant de ces entreprises. Décrites comme véritable Léviathan des temps modernes, on reproche notamment à ces organisations de délocaliser leur production vers des pays à bas salaires exerçant ainsi une pression accrue sur les gouvernements et les syndicats des pays industrialisés. Ces images traditionnelles fortement contrastées imposent le développement d'une analyse plus sophistiquée de la firme transnationale. Ainsi, sans chercher à rendre compte de manière exhaustive de la réalité complexe et mouvante de ces entreprises, et avant d'aborder plus spécifiquement l'enjeu entourant leur régulation, nous proposons de jeter un regard synthétique sur l'essor historique de ces firmes tout en faisant état de l'évolution contemporaine de leurs stratégies et de leurs structures corporatives.

---

[2] Le terme «*globalization*» a d'ailleurs trouvé son origine dans la littérature anglo-saxonne consacrée à ces firmes (Boyer, 1997).
[3] La Confédération internationale des syndicats libres (CISL).

1.1.1.1- L'essor historique des entreprises multinationales

La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) comptabilisait en 2004 l'existence de plus de 61 582 firmes multinationales contrôlant plus de 926 948 filiales à travers le monde[4] (UNCTD, 2004). C'est pratiquement dix fois plus qu'à la fin des années 1960 lorsque l'on ne dénombrait qu'environ 7000 multinationales. C'est même beaucoup plus qu'en 1995, année où avaient été comptabilisées 44 500 firmes multinationales et quelque 277 000 filiales (ATTAC, 2001).

Si l'essor vertigineux des entreprises multinationales au cours des dernières années ne peut être démenti, ce type d'entreprise possède déjà une longue histoire dont l'origine ne s'inscrit pas dans la contemporanéité (Chandler et Mazlish, 2005). En effet, les premières concentrations de capitaux à mission internationale sont apparues dès le 14ème siècle prenant la forme de compagnies coloniales oeuvrant dans le commerce des épices d'Indonésie et de la soie de Chine (Guay, 1987). Le processus primaire de mondialisation des échanges et d'internationalisation du capital s'est par la suite effectué un peu au hasard des opportunités. C'est l'époque des découvertes des explorateurs maritimes, de l'exploitation des pays du Sud soumis au joug colonial et du développement du lucratif commerce d'esclaves. C'est d'ailleurs dans ce contexte que la Compagnie des Indes a été en mesure de s'appuyer sur les comptoirs coloniaux britanniques et hollandais pour développer de fructueuses activités commerciales internationales.

[4] Cette estimation repose sur la définition de l'ONU qui confère un caractère multinational à toute entreprise qui contrôle au moins une filiale à l'étranger, contrôle signifié par la possession d'au moins 10% de son capital. Il va sans dire que ce genre d'estimation doit être interprété avec prudence puisque ce seuil de 10% n'est pas dépourvu d'arbitraire.

Si l'on peut trouver un modèle historique des entreprises multinationales dans les compagnies coloniales qui se sont constituées à la fin du Moyen Âge[5], plusieurs auteurs s'entendent pour dire que ces organisations n'ont réellement pris forme qu'avec le développement du capitalisme industriel à la fin du 19ème siècle (Wilkins, 1986; Dunning, 1983; Redor, 1981; Chandler, 1980). À cette époque, la plus grande partie des activités multinationales des grandes firmes relève de stratégies d'approvisionnement en matières premières nécessaires au développement industriel. C'est d'ailleurs à ce moment qu'apparaissent les premiers empires pétroliers (Royal Dutch Shell, Standard Oil) et miniers (International Nickel, Rio Tinto Zinc) et que prend forme l'expansion internationale de plusieurs grands groupes industriels tels que General Electric, Singer, Bayer et Nestlé (Redor, 1981; Bertin, 1975). Avant 1914, pas moins de 41 firmes américaines et plus d'une quarantaine d'entreprises européennes auront établi une ou plusieurs filiales à l'étranger (Mucchielli, 1998).

Après une certaine période d'essoufflement de la multinationalisation des activités des grandes firmes durant l'entre deux guerres, une forme de reprise du phénomène semble s'être opérée sous l'impulsion des grandes entreprises américaines qui ont accéléré l'organisation de leur expansion internationale notamment sur l'ensemble du continent américain. Adolf Berle et Gardiner Means observaient d'ailleurs déjà en 1932 dans un ouvrage devenu classique, *The Modern Corporation and Private Property*, que :

> «Following the lead of the railroads, in the last part of the Nineteenth century and the early years of the Twentieth, one aspect of economic life after another has come under corporate sway…. In field after field, the corporation has entered, grown, and become wholly or partially dominant…. On the basis of its development in the past we may look forward to a time when practically all economic activity will be carried on under the corporate form.» (Berle et Means, 1968: 14-17 cité par Bakan, 2004: 112).

[5] Pour Gendarme, le parallèle qui peut être établi entre le développement des compagnies coloniales et les entreprises multinationales plus contemporaines ne doit pas être poussé trop loin car l'analyse de ces grandes compagnies «n'apporte pas grand chose à la compréhension du fait multinational actuel» (1981 : 17). Si les grandes compagnies coloniales entretenaient des liens étroits avec le pouvoir politique de leur métropole et faisaient souvent office de porte-drapeaux, les firmes multinationales contemporaines affichent, toujours selon cet auteur, une indifférence beaucoup plus marquée à l'égard des préoccupations économiques et idéologiques des gouvernements nationaux.

En fait, au sortir de la deuxième grande guerre, les entreprises américaines, pour lesquelles le marché intérieur n'était plus suffisant, ont entrepris de développer ou de renforcer leurs structures internationales[6] devenant rapidement des joueurs dominants sur la scène des investissements internationaux[7] (Niosi, 1982). Le succès de la multinationalisation accrue des grandes entreprises américaines a également été à l'origine d'une certaine consolidation des firmes européennes et japonaises et d'une reprise de leur expansion géographique à partir des années 1970 (Magdoff, 1983). Comme le souligne Bertin, le phénomène multinational a ainsi «changé de degré en moins de dix années jusqu'à devenir un fait essentiel intervenant dans la totalité des secteurs et des pays du monde» (1975 : 17).

Avec la disparition du régime des parités fixes promu lors des accords de Bretton Woods et l'inauguration du nouveau système de taux de change flottants, initiative du président américain Richard Nixon au début des années 1970, le contexte deviendra propice au développement d'une plus grande libéralisation des mouvements de capitaux (Adda, 2001a et 2001b; Fouquet et Lemaître, 1997; Lafay, 1999). Cependant, ce ne sera qu'une fois combiné au processus généralisé de déréglementation des marchés financiers et à la révolution des communications que cette libéralisation connaîtra sa croissance la plus fulgurante provoquant l'émergence d'un véritable «réseau financier global fonctionnant de manière continue sur l'ensemble des fuseaux horaires» (Adda 2001a : 94).

---

[6] Le développement des structures internationales des firmes américaines est passé, en premier lieu, par des investissements massifs au Canada. Comme le précise Ordonneau, «vers 1960, les États-Unis détenaient 43% des capitaux investis dans l'industrie de transformation et 54% de ceux investis dans l'industrie d'extraction. Ces taux s'élèvent à 75% pour l'industrie pétrolière et l'industrie du verre, 95% pour l'industrie automobile, 65% pour les machines-outils. (…) L'économie canadienne a ainsi le privilège d'être la plus multinationalisée du monde» (1975 : 120).

[7] Pour expliquer la croissance extraordinaire des multinationales américaines durant les 35 années subséquentes à la Deuxième Guerre mondiale, Magdoff (1983) se réfère aux circonstances historiques particulières de cette époque. Il note, entre autres choses, que la décolonisation a enlevé des barrières aux investissements imposés par l'ex-pouvoir colonial tout en rappelant que les Accords de Bretton Woods ont grandement facilité les investissements étrangers en fournissant aux États-Unis les moyens essentiels d'utiliser leurs dollars comme devise internationale. Les firmes américaines ont également retourné à leur profit le Plan Marshall puisque les administrateurs de ces programmes d'aide «ont su influencer les types de développement économique des pays récipiendaires au plus grand avantage des entreprises multinationales» (idem, 1983 : 20).

Pour plusieurs, le mouvement de financiarisation des activités économiques des deux dernières décennies est venu en grande partie répondre aux besoins des multinationales. Le but principal de ces processus de libéralisation a consisté en effet à ouvrir de nouvelles zones de profit pour le capital accumulé, à exercer une pression croissante à la privatisation des entreprises tout en renforçant les mouvements de concentration du capital pour le plus grand intérêt des multinationales. Cette période de libéralisation et de déréglementation financière a d'ailleurs permis aux firmes multinationales d'étendre leurs activités au-delà des espaces sectoriels et géographiques qu'elles occupaient traditionnellement. Les années 1980 ont, à cet égard, été le théâtre d'une croissance marquée des investissements internationaux et des activités des multinationales dans le secteur des services et plus particulièrement dans celui de la finance et des services commerciaux (UNCTD, 2004). Durant la même période, une nouvelle vague de multinationales est également apparue dans les pays en voie de développement (Wells, 1983). Ces «multinationales du Tiers Monde», comme elles se font appeler, sont surtout originaires des nouveaux pays industrialisés comme la Corée du Sud, Taïwan, Hong Kong, Singapour ou encore le Brésil mais aussi de nations moins avancées comme l'Inde ou la Turquie (Lall, 1983a et 1983b). L'apparition de ces entreprises multinationales, certes de taille modeste pour la plupart, doit être soulignée tant le phénomène de production internationale est souvent présenté comme le seul fait de quelques grandes multinationales originaires exclusivement des pays développés.

1.1.1.2- Les stratégies de développement et d'internationalisation des multinationales

L'histoire du développement des multinationales révèle un essor vertigineux de leur nombre et de leur puissance sur le plan économique au cours des dernières décennies. En effet, la transformation des rapports de force mondiaux semble s'être conjuguée avec les logiques proprement financières pour dresser les contours d'un contexte fortement favorable aux stratégies de pouvoir des firmes multinationales et à leur développement hégémonique. Comme l'écrivent Cavanagh et Mander, «par leur emprise sur les marchés, les milliards de dollars qu'elles versent en contributions aux campagnes

électorales, leur système de relations publiques, la publicité et leur taille colossale, les grandes sociétés commerciales façonnent notre vision du monde et exercent désormais une influence énorme sur les structures du pouvoir politique» (2005 : 369). L'emprise actuelle des entreprises multinationales sur les activités économiques, politiques et sociales des sociétés contemporaines dissimule toutefois une succession diversifiée de stratégies d'internationalisation. Bien que ces stratégies n'aient jamais fait l'objet d'une diffusion parfaitement uniforme, plusieurs auteurs en arrivent à distinguer certaines étapes dans l'évolution des stratégies d'internationalisation employées par les multinationales à différents stades de leur développement.

Tout d'abord, le premier modèle de multinationales, dominant jusqu'au début du 20ème siècle, aurait laissé reposer son développement sur l'emploi d'une stratégie d'approvisionnement (Andreff, 2003). Au cœur de cette stratégie, l'investissement direct de type classique viserait l'approvisionnement de la société-mère par la création de filiales chargées d'exploiter les matières premières et les ressources naturelles dérivées du marché colonial. Dans ce modèle de développement, les différentes filiales se conforment aux ordres et aux besoins de la société-mère et leur marge de manœuvre est excessivement réduite. En outre, les multinationales étant, jusqu'à un certain point, dépendantes des territoires qui les accueillent, les autorités politiques et réglementaires, nationales ou locales, sont dans un rapport de force favorable vis-à-vis de ces entreprises. Pour faire respecter leurs prérogatives, les autorités politiques peuvent user de menaces ou de mesures de rétorsion pouvant aller jusqu'à la nationalisation de la filiale locale d'une multinationale. Cette stratégie d'approvisionnement des «multinationales primaires», comme les surnomme Michalet (1998), continue aujourd'hui d'être employée dans les secteurs miniers, énergétiques et métallurgiques qui dépendent largement d'intrants en matières premières.

À partir du 20ème siècle, l'internationalisation des multinationales s'est développée sur la base d'une nouvelle stratégie de marché (Chandler et Mazlish, 2005). L'investissement des firmes transnationales prolonge désormais l'activité d'exportation par une production sur le lieu même de leurs marchés étrangers. L'entreprise multinationale ne

se contente plus d'extraire et d'exporter une ressource naturelle particulière mais bien, à travers ses filiales relais[8], d'effectuer des activités de production dans les pays hôtes impliquant le plus souvent l'établissement de réseaux de distribution. Dans ce cas, les filiales ont peu de relations entre elles et sont coordonnées par une division internationale ou un bureau régional. Enfin, ici encore, les entreprises multinationales sont assez dépendantes de leur territoire d'implantation à l'étranger. Elles sont dépendantes économiquement de la demande existant sur les marchés desservis par les filiales-relais et, également, des interventions de politique économique des États des pays d'accueil touchant les flux de commerce extérieur (droits de douane sur les intrants importés par les filiales) et intérieur (politique des prix et des revenus) ou la régulation de l'économie (fiscalité locale par exemple).

Ayant le sentiment d'être devenues trop dépendantes des territoires de localisation de leurs filiales et des pouvoirs s'y exerçant, les multinationales ont mis en place de nouvelles stratégies accroissant progressivement leur «déterritorialisation»[9]. C'est d'ailleurs vers le milieu des années 1960 que s'est imposée une nouvelle stratégie de rationalisation de la production des multinationales (Chandler et Mazlish, 2005; Andreff, 2003). Cette stratégie de rationalisation a été adoptée surtout par les firmes dont les opérations de production sont «segmentables», c'est-à-dire dont les activités se prêtent à une décomposition internationale du processus productif. L'idée derrière cette stratégie est pour la multinationale de tirer parti de coûts de production plus faibles dans certains pays et d'économies d'échelle dues à la forte spécialisation de certaines filiales. Cette stratégie permet également une certaine émancipation des entreprises multinationales par

[8] Une filiale relais est une unité qui produit selon un mode similaire à celui adopté par la maison mère et dont le processus de production aboutit généralement à la mise en vente d'un même article sur le marché local. Une filiale atelier est, quant à elle, une unité à qui ne sera confiée qu'une étape du processus de production et dont les produits seront ensuite généralement réexportés (Masini, 1986).

[9] Les multinationales ont d'ailleurs déjà été soumises, principalement dans les pays en développement, à des politiques restrictives vis-à-vis de leurs filiales et de leur IDE pendant les années soixante et jusque vers 1976-1977. Comme le souligne Andreff, «ces politiques restrictives ont le plus souvent consisté en l'interdiction de l'IDE dans certains secteurs du pays d'accueil, en un plafonnement des profits rapatriés et des redevances technologiques, en des contraintes de performance (exportation, valeur ajoutée locale, emploi d'autochtones, etc.), en un contrôle des changes, voire même en des politiques «d'indigénisation» du capital et, dans le pire des cas (du point de vue des MN), en la nationalisation de leurs filiales locales. De 1960 à 1976, 1369 filiales de MN ont été nationalisées dans les pays en voie de développement, contre 47 de 1977 à 1985, et quasiment aucune ultérieurement» (2001 :1).

rapport aux contraintes territoriales auxquelles elles étaient soumises antérieurement. En effet, la décomposition internationale des processus productifs permet aux multinationales de disposer d'une marge de manœuvre relativement importante concernant la localisation de leurs activités. Pour chaque opération de production, plusieurs territoires d'accueil potentiels sont mis en concurrence sur la base de leurs avantages comparés provoquant ainsi une perte d'autonomie et une déstructuration partielle des systèmes productifs nationaux.

Finalement, les années quatre-vingt marquent l'épuisement du compromis fordien et l'apparition d'une demande personnalisée et versatile, exigeant des gammes de produits renouvelées et une flexibilisation accrue des processus de production. Pour s'adapter à ce nouveau paradigme techno-économique, certaines multinationales ont cherché à adopter des stratégies qualifiées de *globales*. Une entreprise multinationale emploie une stratégie globale lorsqu'elle a une vision mondiale des marchés et de la concurrence. Elle se comporte comme un «joueur global» en localisant ses activités là où elles sont les plus rentables, suivant les avantages comparés offerts par les pays, en n'importe quel point du globe. Elle a des activités coordonnées à l'aide des technologies de l'information et intégrées, sur une base régionale ou mondiale, en une «chaîne de valeurs[10]» internationale (Porter, 1990). Au niveau organisationnel, l'objectif devient pour la multinationale celui de fondre ses filiales étrangères en un réseau internationalement intégré en vue de répondre aux besoins du marché mondial. Même si encore bon nombre de multinationales ne peuvent prétendre user d'une stratégie réellement globale, plusieurs grandes firmes ont quand même, au cours des dernières années, assumé cette transition stratégique dont notamment Ford, General Motors, IBM, Hewlett-Packard, Xerox, Monsanto, Du Pont, Mobil, Procter & Gamble, Sony, Mazda, Honda, Toyota,

[10] Le concept de chaîne de valeurs a été introduit par Michael Porter dans son ouvrage «*The competitive advantage of nations*» (1990). La chaîne de valeurs permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels. Porter distingue les activités génératrices de valeurs en activités principales (logistique, production et opération, marketing et ventes, services) et en activités de soutien (infrastructures de l'entreprise, ressources humaines, recherche et développement, approvisionnements). Andreff reprend cette définition en précisant qu'«une chaîne de valeurs intègre les opérations verticalement liées à la firme : logistique (choix du site de production), production, circulation interne des composants, assemblage, publicité, vente, service après-vente. Internationale : elle est fragmentée en opérations séparées, localisées en divers pays» (2003 : 50).

Hitachi, Toshiba, Asea Brown Boveri (ABB), Swissair, Volkswagen, Siemens, Philips, IKEA, Electrolux, Thomson, et Hyundai.

Cette évolution des stratégies de développement et d'internationalisation utilisées par les entreprises multinationales n'est évidemment pas restée sans conséquence sur leurs organisations internes. L'accroissement de la multinationalisation des entreprises, la suppression quasi-complète des contraintes et des politiques restrictives à l'égard des multinationales et l'adoption d'une nouvelle vision globale des marchés ont engendré de profondes mutations organisationnelles au sein de ces entreprises et ouvert de nombreux débats concernant les liens qu'entretiennent toujours ces firmes avec leur cadre national d'origine. En effet, l'entreprise multinationale a longtemps été décrite d'un point de vue organisationnel comme «une constellation de filiales nationales groupées autour d'un siège social, lui-même national, mais supervisant plus ou moins étroitement l'ensemble des activités de la firme» (Murray et Trudeau, 2004 : 4). Dans un contexte de mondialisation, cette vision pyramidale de la firme transnationale tend cependant de plus en plus à céder le pas à de nouvelles configurations corporatives oscillant entre, d'une part, une plus grande autonomie des filiales vis-à-vis de leur maison-mère et, d'autre part, une plus grande coordination de l'ensemble du réseau mondial[11]. Selon plusieurs auteurs, dont l'un des plus connus est certainement Robert B. Reich, la firme multinationale traditionnelle, productrice de biens standardisés, organisée de manière pyramidale et dont le contrôle se voulait fortement centralisé, s'efface de plus en plus

[11] Se basant sur les travaux d'Alfred Chandler (1962) portant sur le capitalisme américain du 19ème siècle et sur la croissance des grandes firmes américaines, plusieurs auteurs ont caractérisé l'évolution interne des formes organisationnelles des multinationales comme étant passée d'une forme en U à une autre en M (Bartlett et Ghoshal, 2002; Hoskisson et al., 1993). La forme en U réfère à une structure organisationnelle au sein de laquelle «les décisions sont liées aux différents stades de la chaîne de valeurs de l'entreprise (production, vente, finance, recherche) et à ses différents marchés de produits intermédiaires et finis» (Mucchielli, 1998 : 100). La direction est centralisée et la firme tend généralement à se diviser en fonction techniques répétitives ou routinières. La forme en M, ou multi-divisionnelle, est basée, quant à elle, «sur une division hiérarchique de la production en fonction des produits fabriqués ou des zones géographiques dans lesquelles l'entreprise est localisée» (idem : 100). Dans cette forme multi-divisionnelle le pouvoir est également plus décentralisé. Au cours des dernières années, certains auteurs ont également noté l'émergence d'une structure organisationnelle de forme matricielle. L'objectif de cette structure organisationnelle est généralement d'améliorer la fluidité des flux d'informations, de produits et de décisions entre les différentes unités de l'entreprise. Elle superpose également deux formes d'organisation, soit une première organisation divisée par produits, puis une seconde divisée par zones géographiques. L'organisation matricielle abandonne également le principe d'unité de commandement puisque chaque dirigeant de filiale doit se rapporter à la fois à un responsable de produit et à un directeur de région (Andreff, 2003).

pour laisser place à une structure mondiale en forme de réseau à l'intérieur duquel il s'avère parfois difficile d'identifier un seul centre de décisions corporatif [12] (Ferrary et Pesqueux, 2004; Powell, 2001; Guillon, 2000; Castells, 1996; Reich, 1992). Ces réseaux peuvent prendre la forme de centres de profit indépendants, de partenariats externes (*joint venture*), de courtage pur par la sous-traitance ou tout simplement d'alliances stratégiques (Lafay, 1999). Bartlett et Ghoshal (2002), en se basant notamment sur des observations menées auprès de groupes comme ABB, General Electric et 3M, décrivent également l'évolution des structures corporatives des firmes transnationales de manière similaire. Pour eux, ces nouvelles structures transnationales se caractériseraient par une forme organisationnelle plus éclatée et plus dispersée que celle qui prévalait dans le modèle traditionnel tandis que les unités locales disposeraient désormais d'une autonomie importante par rapport au siège social. Enfin, Dicken (2003) se réfère à l'émergence de «*flexible business networks*» pour illustrer l'évolution récente des structures corporatives des multinationales[13]. Sans se figer dans une structure organisationnelle particulière, les entreprises multinationales auraient évolué vers des systèmes de production mondiale se caractérisant par la multiplicité et la complexification des liens interfirmes et la spécialisation de chacune d'entre elles au sein du processus global de production.

Les travaux de Bélanger, Giles et Grenier (2003) sur les filiales canadiennes de l'entreprise ABB montrent cependant que l'autonomie des unités locales ne doit pas être surestimée. À travers une analyse politique de la firme transnationale basée sur des

---

[12] Si l'on s'en tient au portrait dressé par Reich, les transformations des dernières années auraient amené les grandes entreprises à redéployer leurs activités à l'échelle mondiale par l'intermédiaire de réseaux forgés à coup d'alliances ou de partenariats de toutes sortes. Le redéploiement des activités de ces nouvelles entreprises-réseaux sur un ensemble de territoires nationaux aurait ainsi provoqué *une décroissance de l'influence de la nationalité des firmes*. Cependant, même si la vision de Reich peut être éclairante et susciter la réflexion à plusieurs égards, sa thèse demeure l'objet de plusieurs critiques. On lui reproche notamment d'avoir exagéré le «mondialisme» réel des firmes transnationales et d'avoir sous-estimé l'influence, que certains prétendent toujours actuelle, de leur ancrage à un cadre national spécifique (Powell, 2001; Boyer, 1997).

[13] Pour Dicken : «some are suggesting that a new organizational form is emerging – *the flexible business networks* – in which almost all functions in the production chain, other than those of central coordination and control, are contracted to independent firms, but in which the final product is marketed under the lead company's brand name. These dynamic and flexible business networks involve complex relationships between independent firms, each of which performs a specialist role within a coordinated network» (2003: 262).

observations empiriques, les auteurs démystifient jusqu'à un certain point la distribution des champs de compétence entre les unités locales et les centres décisionnels. Leur vision vient d'ailleurs remettre en cause les formes classiques identifiées dans la littérature sur les entreprises multinationales. À la reconnaissance de la marge de discrétion dont jouissent les établissements canadiens d'une même entreprise multinationale, notamment en matière d'innovation et de pratiques de gestion des ressources humaines, les auteurs nous rappellent toutefois que l'allocation des ressources, la gestion de la qualité et l'allocation des marchés échappent généralement au contrôle des unités locales (Bélanger et al., 2003). En somme, les auteurs montrent que les filiales des entreprises multinationales ne sont ni totalement autonomes ni en complète subordination par rapport aux autorités centrales de ces entreprises.

1.1.2- Les mécanismes de régulation sociale des entreprises multinationales[14]

Le redéploiement des activités des firmes multinationales, la transformation de leur configuration productive et l'essor de leur emprise sur l'économie mondiale sont des réalités incontournables qui soulèvent des questions entièrement nouvelles quant à leur régulation en matière de travail et d'emploi. Plusieurs études montrent d'ailleurs l'ampleur des défis que posent les firmes multinationales en cette matière de par la capacité qu'elles ont, lorsqu'elles en expriment la ferme volonté, de se soustraire à leurs obligations légales en matière de travail et d'emploi à travers l'usage de différentes tactiques et stratégies (Royle, 2001; BAN, 1998). Ces analyses posent donc avec acuité l'enjeu de la régulation sociale, ou certains diront de la «re-régulation», des firmes transnationales (Murray et al., 2000; Royle, 2001). Car, en effet, si pour certains se réclamant de l'idéologie néo-libérale, il apparaît préférable de laisser cet enjeu aux facultés autorégulatrices des marchés (Dunning, 2001; Friedman, 1970), pour d'autres, au contraire, il convient d'identifier les moyens par lesquels les différents acteurs sociaux pourraient contribuer à construire un nouveau système de gouvernance mondial permettant une régulation efficiente des entreprises multinationales (Murray et Trudeau,

[14] Cette réflexion faisant état de la diversité des mécanismes de régulation de l'entreprise multinationale a été initiée à la session d'hiver 2004 lors d'un séminaire doctoral animé par la professeure Guylaine Vallée et portant sur les aspects internationaux des relations industrielles.

2004). C'est dans cette deuxième perspective que s'inscrit la suite de notre exposé, la configuration oligopolistique actuelle des marchés internationaux donnant peu de crédibilité à la première.

1.1.2.1- Les sources de régulation publique

L'époque fordiste reposait sur un modèle de régulation sociale organisé autour de l'État national. Le droit du travail national, institutionnalisant la légitimité de l'acteur syndical et les processus de négociation collective, occupait d'ailleurs une place centrale dans ce modèle de régulation sociale. L'essor des entreprises multinationales combiné à l'internationalisation de l'économie et à la transformation du modèle productif en vigueur dans les pays industrialisés est toutefois venu provoquer l'avènement d'un nouvel ordre social dans lequel le droit national du travail semble avoir perdu sa centralité (Murray et Trudeau, 2004). Verge et Dufour indiquent à cet égard que, devant le phénomène de multinationalisation des entreprises, les droits nationaux du travail se montrent désormais «incapables, isolément et même conjointement, de correspondre à la nature transnationale du rapport collectif du travail lorsqu'il se présente au sein de l'entreprise transnationale» (2002 : 26). Alain Supiot (2001), pour sa part, montre comment les nouvelles formes d'entreprises sont venues affaiblir les forces traditionnelles de l'action collective dont notamment le droit de grève qui a pourtant joué un rôle de première importance dans l'édification de l'État-providence et la civilisation du libéralisme économique.

Devant de telles observations, force est de reconnaître les limites inhérentes aux droits nationaux du travail en ce qui a trait à la régulation sociale des firmes transnationales. Toutefois, si l'on remet de plus en plus en question, en dépit de ses succès passés, la capacité du droit étatique national de répondre à un tel défi, il faut se garder de discréditer trop hâtivement cette source traditionnelle de régulation. Comme le soulignent plusieurs, le droit national peut encore, même s'il le fait de façon moins

marquante, contribuer à régir le comportement des multinationales par l'intermédiaire notamment de son application extraterritoriale[15] (Van Wesel Stone, 1998).

Cela étant, il apparaît de plus en plus évident que l'encadrement du comportement des firmes transnationales ne pourra être efficace que s'il s'appuie également sur de nouvelles règles internationales permettant d'étendre à l'échelle mondiale les mesures de protection des travailleurs déjà instituées dans plusieurs contextes nationaux. En effet, malgré l'importance toujours actuelle du droit national du travail, il est clair qu'une entreprise multinationale ne peut, à partir d'un droit national donné, être tenue responsable des actions de l'ensemble des filiales qui la composent devant une seule juridiction (Trudeau, 1998). L'encadrement du comportement des firmes transnationales soulève de ce fait la nécessité d'élaborer des règles qui idéalement viendraient compléter sur le plan international celles déjà instituées au niveau national notamment en ce qui concerne la protection des travailleurs. Il existe d'ailleurs à l'heure actuelle différentes règles internationales en matière sociale qui, bien qu'elles demeurent en grande majorité tributaires de la volonté de chaque État de les respecter, constituent néanmoins une voie prometteuse en ce qui a trait à la régulation des firmes transnationales (Trudeau, 2001). Ces règles internationales émanent de diverses sources qui partagent une logique et des objectifs différents. Trois sources majeures, parmi d'autres, méritent ici d'être soulignées.

La première, la plus ancienne, est celle constituée des différents mécanismes d'action de l'Organisation internationale du travail (OIT). Apparue dans un contexte marqué par l'émancipation du mouvement syndical, la grande secousse de la révolution bolchevique

[15] Comme l'indiquent Verge et Dufour (2002), si «le pouvoir du législateur du pays d'accueil d'imposer des obligations en matière de travail à une société dominante sise dans un pays étranger mais ayant une présence physique sur le territoire du pays d'accueil» présente de nombreuses difficultés, l'application du droit du pays de la société dominante à ses filiales étrangères apparaît plus aisé. Le cas des États-Unis est particulièrement éloquent à cet égard. Même si l'application extraterritoriale de la loi du pays de la société dominante saurait difficilement se justifier en regard de la jurisprudence internationale, cela n'a pas empêché le Congrès américain de conférer une portée extraterritoriale à certaines modalités de sa législation du travail. À titre d'exemple, et comme le fait ressortir Van Wesel Stone (1998), la modification par le Congrès américain du *Age Discrimination in Employment Act* en 1984 ou encore du *Civil Rights Act* en 1991 a donné la possibilité aux citoyens américains travaillant pour une filiale étrangère d'une multinationale dont le siège social se trouve aux États-Unis de poursuivre cette dernière devant les tribunaux américains en cas de violation d'une législation à portée extraterritoriale.

de 1917 et la fin de la première Grande Guerre[16], l'OIT oeuvra dès sa naissance à promouvoir un droit international du travail basé sur la liberté d'association, un salaire et des horaires de travail assurant une qualité de vie décente et finalement «la reconnaissance que le travail n'est pas une marchandise»[17] (Trudeau, 1998 : 205). Concernant l'enjeu plus spécifique de la régulation sociale des entreprises multinationales, notons que l'OIT a adopté en 1977 la *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* et plus récemment, en 1998, une *Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi* visant à arrimer le développement économique au progrès social en établissant un ensemble de droits socio-économiques universels (Trudeau, 2001). Cette dernière déclaration oblige d'ailleurs les États membres, qu'ils aient ou non ratifié les conventions appropriées, à respecter certains droits en matière de travail dont la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants ainsi que l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (Langille, 1999). Même si, ces déclarations font l'objet de diverses critiques

---

[16] L'Organisation internationale du travail fut créée en 1919 par le Traité de Versailles qui mit fin au premier conflit mondial. Dès son émergence, l'OIT fera face aux anciens ennemis de 1914-1918 en faisant le pari d'adopter une philosophie de type universaliste et réformiste s'opposant au mouvement bolchevique et fasciste de l'époque. Son pari sera finalement gagné mais non sans effort et non sans que l'histoire de cette organisation internationale en soit profondément marquée. Pour en savoir plus sur l'évolution historique de l'OIT, il est possible de consulter l'ouvrage de Francis Blanchard, qui en fut le directeur général de 1974 à 1989, proposant un bilan des activités de cette organisation de sa fondation à nos jours (Blanchard, 2004).

[17] Pour ce faire, l'OIT a développé des moyens d'action intervenant dans trois domaines différents (Trudeau, 1998). D'abord, l'action normative, s'illustrant par l'élaboration de normes internationales de travail, cherche essentiellement à renforcer le développement social à l'échelle internationale. Plus spécifiquement, l'action normative de l'OIT prend la forme de conventions créant des obligations juridiques une fois ratifiées par un gouvernement national, ou encore de recommandations ne visant qu'à orienter certaines décisions en matière sociale au plan national sans créer de réelles contraintes pour les gouvernements nationaux. La coopération technique, deuxième domaine d'intervention de l'OIT, cherche à répondre aux besoins des pays en voie de développement en mettant à leur disposition une large expertise en matière de législation du travail, de formation professionnelle, de sécurité sociale, etc. Enfin, l'OIT est particulièrement active dans le monde de la recherche et administre plusieurs publications.
Toutefois, malgré les efforts fournis par l'OIT en vue d'assurer un développement social plus soutenu à l'échelle internationale, efforts qui s'illustrent notamment par l'adoption à ce jour de 180 conventions et plus de 185 recommandations, certains analystes ont diagnostiqué, dans le cadre de la restructuration économique, la «crise» de cette institution internationale (Langille, 1999). Cette crise proviendrait, entre autres choses, du manque de consensus autour des valeurs fondamentales de l'organisation, des clivages existant entre les priorités des pays industrialisés et celles des pays en voie de développement, de l'absence de contrainte formelle quant à la ratification de ses conventions par les États et, finalement, de l'inexistence de sanctions pour les États se retrouvant en violation avec une convention ratifiée (Servais, 2000; Langille, 1999; Trudeau, 1998).

de par leur nature purement déclaratoire et programmatique ainsi que du fait qu'elles ne s'adressent qu'aux États et non simultanément aux entreprises multinationales, certains auteurs ayant procédé à l'analyse de leurs impacts semblent soutenir qu'à force d'incantation ceux-ci pourront éventuellement «atteindre tous les acteurs internationaux, du moins au niveau des principes si ce n'est pas dans les droits détaillés par les différents organes de contrôle de l'OIT» (Duplessis, 2004 : 69).

De manière similaire, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a également adopté en 1976, suite aux pressions exercées par le Comité consultatif des syndicats (TUAC) qui représente les organisations de travailleurs au sein de cette organisation, des *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. Ces principes proposent aux États membres une série de mesures visant à encourager les entreprises multinationales à adopter de saines pratiques de gestion au plan social. Comme le soulignent Verge et Dufour (2002), ces Principes directeurs adressés par les États membres aux entreprises multinationales abordent de manière non exclusive des questions reliées à l'emploi et aux relations professionnelles en les juxtaposant à d'autres sujets de nature notamment économique et financière. L'application des Principes directeurs est normalement prise en charge par le Comité de l'investissement international et des entreprises multinationales (CIME) qui a pour fonction de prendre acte des requêtes qui peuvent lui être soumises par les organisations syndicales internationales et clarifier les points litigieux. Même si le CIME n'a pas de pouvoir coercitif, les discussions entreprises sous sa tutelle ont parfois permis la prévention de certains conflits entre acteurs et la mise en place d'une certaine forme de dialogue social. En outre, comme le souligne Bourque, les Principes directeurs de l'OCDE ont été modifiés au cours de l'année 2000, selon le modèle de la *Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi* adoptée en 1998 par l'OIT, «de sorte qu'ils intègrent dorénavant les normes fondamentales du travail reconnues au niveau international» (2005 : 4).

Enfin, une troisième source de droit international en matière de travail se rapporte aux clauses sociales pouvant être intégrées dans les accords commerciaux eux-mêmes.

Théoriquement, une telle clause obligerait formellement les États à respecter les normes sociales minimales énoncées dans l'accord qu'ils ont ratifié sous peine de sanction commerciale. Ainsi, à la philosophie plus volontariste des conventions de l'OIT, les clauses sociales viendraient substituer une logique commerciale plus contraignante (Trudeau, 1998). Si l'on note depuis quelques années l'émergence de différents mécanismes plus ou moins coercitifs d'uniformisation de la réglementation sociale s'apparentant à cette logique, il n'y a pas actuellement de véritable clause sociale dans les accords commerciaux (Tsogas, 2000). Plusieurs systèmes de réglementation, sur lesquels nous reviendrons ultérieurement, s'y rapprochent cependant dont le modèle de l'Union européenne, qui présente la forme la plus achevée d'intégration économique et sociale, et, en Amérique du Nord, l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT).

1.1.2.2- Les sources de régulation privée

Parallèlement au renouvellement à la fois national et international des sources publiques de régulation des firmes transnationales, s'additionnent différents mécanismes, mis en oeuvre par des acteurs non étatiques, faisant appel plus directement à la responsabilité sociale de ces firmes. Au nombre de ces initiatives volontaires, force est de reconnaître que les codes de conduite jouent un rôle de plus en plus important dans l'encadrement des conditions de travail et la protection des droits fondamentaux des salariés dans les firmes multinationales (Frenkel et Scott, 2002; Diller, 1999). Ces codes sont définis globalement par Lyon-Caen comme «un ensemble de recommandations, de caractère non obligatoire, destinées à jouer un rôle de persuasion, pourvues de l'autorité de tout ce qui émane des organisations intergouvernementales et adressées à un type unique de destinataires : les multinationales» (1991 : 161). Ces recommandations peuvent être établies en référence aux pratiques commerciales, à la déontologie et à l'éthique des entreprises, aux normes en matière environnementale ou encore aux conditions de travail et aux droits fondamentaux des salariés des multinationales (Vallée, 2003). Les thèmes couverts par ces codes de conduite sont cependant moins complets que ceux traités dans les normes internationales publiques établies par l'OIT, en particulier en ce

qui concerne les droits collectifs (Hepple, 1999). Vallée (2003) note d'ailleurs à cet égard que seulement 15% des codes comportent des références concernant les droits d'association, d'organisation et de négociation collective[18].

À ce genre d'initiative corporative volontaire[19], s'ajoutent également tous les mécanismes de régulation des firmes transnationales émanant de l'action syndicale. Les préoccupations entretenues par les syndicats à l'égard de la mondialisation et de la multinationalisation des entreprises ne sont d'ailleurs pas nouvelles[20]. On cogite depuis longtemps dans les rangs syndicaux les conditions objectives d'une régulation efficace des sociétés transnationales. Le dynamisme renouvelé de certains regroupements

---

[18] Ces codes de conduite font l'objet d'un nombre croissant de critiques (Hepple, 1999; Wells, 1998). Parmi elles, il est reproché à ce mécanisme privé de régulation de n'être que le fruit d'un engagement unilatéral de la part de l'employeur (Breitenfellner, 1997). On souligne également le fait que la mise en oeuvre de ces codes de conduite n'est pas, règle générale, assurée de manière continue par des instances indépendantes (Hepple, 1999). Enfin, on remet fréquemment en doute la capacité de cet instrument de conduire à une réelle augmentation de la qualité des conditions de travail des salariés des firmes transnationales vu l'absence de contraintes et de sanctions qui accompagne leur implantation. À cette vision critique des codes de conduite, certains auteurs nous rappellent cependant que leur effectivité dépend des intérêts, des stratégies et des relations de pouvoir des acteurs concernés par leur élaboration et leur application (Murray et al., 2000). Si ces codes sont effectivement le plus souvent le résultat d'un engagement unilatéral de l'entreprise, cela ne veut pas nécessairement signifier qu'ils vont sans contraintes pour l'employeur. En fait, l'effet contraignant de ces codes peut s'organiser au travers de la mobilisation explicite de groupes sociaux à différents niveaux (Vallée, 2003; Diller, 1999). Ces propos vont d'ailleurs dans le sens de ceux tenus par Overdevest (2004) pour qui les codes de conduite, bien qu'ils ne soient pas une panacée, offrent des opportunités de coordination, «ingrédient essentiel à la structuration de marchés assujettis à des normes de conduite et de gouvernance plus strictes» (Murray et Trudeau, 2004 : 13).

[19] Concernant toujours les sources privées de régulation sociale des entreprises multinationales, nous pouvons également faire état de l'existence, depuis 2004, d'un groupe de travail oeuvrant à l'élaboration de la future norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale. Ce groupe de travail est composé de représentants des six principaux groupes de parties prenantes que sont l'industrie, les gouvernements, le monde du travail, les associations de consommateurs, les organisations non gouvernementales, et le secteur SSRO (services, études, recherches et autres). Cette nouvelle norme ISO, dont l'existence devrait être effective en 2009, vise à fournir aux organisations de tous types (États, ONG, entreprises, etc), tant dans la sphère privée que publique, des directives harmonisées sur la responsabilité sociale, approuvées sur le plan international, et inspirées des meilleures pratiques en ce domaine. Elle intégrera des acquis des normes ISO 9001 (gestion de la qualité) et ISO 14001 (gestion environnementale). Son attrait principal résidera toutefois dans la complémentarité qu'elle entend développer avec certaines déclarations et conventions adoptées en cette matière par les Nations Unies («Global Compact») et ses institutions spécialisées, en particulier par l'Organisation internationale du travail (OIT) avec laquelle l'ISO a établi un Protocole d'accord. La norme ISO 26000 contiendra toutefois des lignes directrices et non des exigences et elle ne sera pas destinée à la certification à l'instar des normes ISO 9001 et ISO 14001 (Slob et Oonk, 2007).

[20] Windmuller prévoyait d'ailleurs jadis que «the operations of multinational companies are bound to create sooner or later a demand for a corresponding form of counter-organization on the part of unions» (1969 : 66-67).

syndicaux a d'ailleurs fait émerger de nouvelles sources de régulation des entreprises multinationales dont les résultats, bien que préliminaires, semblent prometteurs.

Une première voie d'action syndicale susceptible de contribuer de manière significative à la régulation sociale des firmes transnationales, sans pour autant être exclusive au mouvement syndical, est celle visant, pour reprendre les termes de Supiot, à «agir sur la finance». En effet, plusieurs organisations syndicales et groupes sociaux ont cherché, au cours des dernières années, à investir le champ de la finance et les cercles d'actionnaires afin de promouvoir les droits des travailleurs et la protection de l'environnement. De nombreuses initiatives peuvent être identifiées. Nous pouvons d'abord penser au concept d'investissement responsable et au développement au cours des dernières années de fonds mutuels éthiques ou environnementaux ainsi qu'à l'établissement de grilles de tamisage multicritères à l'intention des gestionnaires et fiduciaires de fonds (Rioux, 2002; Supiot, 2001). À ces formes souvent qualifiées de «passives» d'investissement responsable s'ajoutent des formes plus «actives» comme le symbolisent les fonds de travailleurs[21] offerts par les organisations syndicales québécoises telles que le *Fonds de solidarité* de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) ou encore le *Fondaction* de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) (Vallée, 2003; Rioux, 2002). Cet «agir sur la finance» s'illustre également par le fait que les organisations syndicales québécoises ont acquis, au cours de la dernière décennie, une place importante dans l'administration des régimes de retraite (Lizée, 2002). En effet, si les syndicats, jusqu'au début des années 1990, n'avaient jamais tenté de s'immiscer dans la gestion des caisses de retraite et semblaient ne porter que peu d'intérêt aux surplus actuariels, l'adoption d'une loi réformant l'encadrement des régimes complémentaires de retraite et la prise de conscience de l'intérêt stratégique de ces fonds de retraite furent à l'origine d'un virage important dans la position des acteurs syndicaux à l'égard de leur implication dans la gestion de ces régimes. Plusieurs organisations syndicales se sont

[21] Ces fonds, dont les ressources proviennent des cotisations volontaires des actionnaires dont la grande majorité sont des travailleurs syndiqués, ont pour principal mandat de soutenir l'emploi tout en favorisant, par l'intermédiaire de la réalisation de bilan social, les bonnes pratiques en matière de relations de travail dans les entreprises (Lizée, 2002; Rioux, 2002).

d'ailleurs servies de ces caisses de retraite «comme relais pour intervenir dans les assemblées d'actionnaires» (Vallée, 2003 : 369).

Une deuxième voie d'action, qui s'ouvre à son tour à de multiples avenues, résiderait globalement dans la coopération syndicale internationale. Pour certains, l'histoire de la coopération syndicale mondiale et de l'internationalisation des luttes ouvrières remonte d'ailleurs à plus de cent cinquante ans, c'est-à-dire pratiquement à l'émergence même du mouvement ouvrier[22] (Hyman, 2005 et 2002; Windmuller, 1954; Lorwin, 1953; Lefranc, 1952). Toutefois, force est de reconnaître que les efforts déployés par le mouvement syndical afin d'investir le champ transnational se sont butés le plus souvent à des obstacles d'envergure poussant certains à conclure, peut-être prématurément, à l'enfermement infra-national du syndicalisme ou encore à «l'impraticabilité de l'internationalisme» (Di Ruzza et Le Roux, 2000 : 32). En effet, si les conditions objectives d'une solidarité syndicale internationale paraissent a priori facile à dégager, les firmes multinationales représentant en elles-mêmes un puissant élément unificateur et fédérateur, les nombreuses tentatives d'internationalisation du mouvement syndical se sont souvent révélées infructueuses (Hyman, 2005; Taylor, 1999; Waterman, 1991). Ce constat tient notamment au fait que, depuis son origine, le développement du mouvement syndical s'est établi au miroir d'une dimension nationale (Pernot, 2005; Hyman, 2002). Des éléments aussi centraux que la légitimité et la reconnaissance institutionnelle, le pouvoir de négociation et la liberté d'action ont été octroyés et reconnus aux syndicats à l'échelle des nations. Mais voilà, pendant que le mouvement syndical s'assurait de l'obtention d'une certaine légitimité auprès des gouvernements nationaux, les grandes firmes occidentales étendaient leur influence au niveau transnational.

---

[22] Qu'il suffise pour s'en convaincre de revenir sur les écrits de Lénine qui remarquait à la fin du 19ème siècle que : «De gigantesques sociétés par actions se constituent en vue de fonder des entreprises capitalistes non plus dans un seul pays, mais dans plusieurs à la fois; on voit apparaître des sociétés capitalistes internationales. La domination du capital est internationale. Aussi la lutte des ouvriers de tous les pays pour leur émancipation ne peut, elle aussi, être couronnée de succès que si les ouvriers combattent ensemble le capital international. Voilà pourquoi, dans sa lutte contre la classe des capitalistes, l'ouvrier russe a pour camarade l'ouvrier allemand, l'ouvrier polonais, l'ouvrier français, de même qu'il a pour ennemis les capitalistes russes, polonais, et français» (cité par Caire, 1980 : 361).

Néanmoins, avec l'accélération des processus de mondialisation et de multinationalisation des entreprises, l'acteur syndical, à la recherche d'une nouvelle vitalité, semble avoir pris conscience de l'importance de s'investir de manière plus soutenue dans le développement de nouvelles structures transnationales donnant ainsi un second souffle au projet du syndicalisme mondial (Webster et Lambert, 2003; Caire, 2000; O'Brien, 2000). De nombreuses études font d'ailleurs état d'expériences récentes de concertations multinationales foisonnant au gré du développement d'un nouvel internationalisme syndical (Ghigliani, 2005; Hodkinson, 2005; Waterman et Wills, 2001; Mazur, 2000; Gordon et Turner, 2000a; Cohen et Early, 2000b; Cohen, 1991; Press et Thomson, 1989). Vent de réforme majeur au sein du syndicalisme mondial ou nouvelle tentative de dépassement des frontières nationales destinée au même sort que les essais antérieurs de construction d'un «contre-pouvoir syndical» transnational (Levinson, 1974) ? Si la réponse est encore incertaine, la question, quant à elle, mérite réflexion.

Bien que les structures du syndicalisme mondial soient composées de nombreux regroupements internationaux de travailleurs (FTQ, 2001), dont une nouvelle confédération mondiale et de multiples organisations régionales qui leur sont affiliées (voir Annexe 1), l'impression d'une internationalisation croissante du mouvement syndical provient en majeure partie des actions entreprises sous l'égide des Fédérations syndicales internationales[23] (FSI ou *Global Unions Federations- GUF*). En effet, pour plusieurs, les FSI sont les organisations syndicales les plus pragmatiques au sein des structures du syndicalisme mondial et celles qui jouent actuellement le rôle le plus névralgique dans l'établissement d'une architecture régulatrice des firmes transnationales (Fairbrother et Hammer, 2005; Caire, 2000; Wells, 1998; Bendiner, 1987).

Alors qu'une centrale syndicale nationale peut être affiliée à la CISL, maintenant devenue la *Confédération syndicale internationale* (CSI), les FSI y sont «associées» et

[23] Les FSI sont aussi connues sous leur ancienne dénomination, soit celle de «syndicats professionnels internationaux» (SPI). Lors de leur conférence générale à Prague en janvier 2002, ces organisations ont décidé d'adopter une nouvelle appellation soit celle de «Fédérations syndicales internationales» (FSI).

demeurent responsables de l'établissement de leurs propres programmes et politiques (voir figure A-1 dans l'Annexe 1). L'action des FSI intègre d'ailleurs plusieurs dimensions (Fairbrother et Hammer, 2005; Windmuller, 2000). En premier lieu, mentionnons que l'une de leurs principales tâches est d'encourager l'échange d'informations entre syndicats notamment en ce qui concerne les conditions de travail de leurs membres respectifs. Les fédérations syndicales internationales peuvent aussi prodiguer un certain support à leurs organisations membres entretenant des rapports conflictuels avec leurs employeurs. Si les FSI ne possèdent généralement pas de fonds de grève, certaines campagnes de solidarité et boycotts ont déjà permis d'accentuer la pression sur certains employeurs afin que ces derniers acceptent les termes de résolution d'un conflit de travail (Riisgaard, 2005). Avec le développement de structures régionales, certaines FSI ont manifesté le désir de se rapprocher d'une partie de leurs membres, notamment dans les pays en voie de développement, et de soutenir le développement d'organisations syndicales indépendantes pouvant protéger adéquatement les droits des travailleurs et représenter de manière efficace leurs intérêts.

Cela étant, l'action des FSI qui a eu l'effet le plus structurant sur la régulation des firmes transnationales demeure la négociation d'accords-cadres négociés avec les directions de certaines de ces firmes, pour la grande majorité d'origine européenne[24] (Sobczak, 2007; Descolonges et Saincy, 2006; Bourque, 2005; Fairbrother et Hammer, 2005). Ces accords-cadres, sans se substituer aux législations nationales, visent essentiellement à assurer le respect des droits des travailleurs en instituant des mécanismes permanents d'échange d'informations et de contrôle prônant la mise en place de «saines pratiques de travail dans toutes les opérations de l'entreprise au niveau international» (Rioux, 2002 : 8). Pour Wills (2002), ces accords-cadres sont des outils efficaces de régulation des firmes transnationales puisque, contrairement aux codes de conduite, ils sont le fruit d'une négociation bilatérale entre dirigeants des firmes et représentants syndicaux et

[24] Les articles de Bourque (2005) et Fairbrother et Hammer (2005) ainsi que le livre de Descolonges et Saincy (2006) fournissent une analyse intéressante du contenu et de l'efficacité des accords-cadres en tant que mécanisme de régulation privé des entreprises multinationales. Ces références font également état des différentes entreprises multinationales et FSI signataires de la cinquantaine d'accords-cadres conclus à ce jour.

impliquent un certain suivi de la part des parties prenantes quant au respect des modalités constitutives de l'accord[25] (voir tableau 1.1).

Tableau 1.1 : Les codes de conduite et les accords-cadres : des distinctions importantes

Code de conduite	Accord-cadre international (ACI)
Initiatives unilatérales	Négocié entre les travailleurs et la direction de l'entreprise
Ne reconnaît pas nécessairement toutes les normes fondamentales de travail	Reconnaît toutes les normes fondamentales de travail
Concerne rarement les fournisseurs	Concerne généralement les fournisseurs
Le contrôle, dans le cas où il y en aurait, est supervisé par la direction	Les syndicats jouent un rôle dans l'application
Base faible pour un dialogue entre les syndicats et la direction	Base forte pour un dialogue entre les syndicats et la direction

Source: IMF,2004 : http://www.imfmetal.org/main/index.cfm?n=47&l=2&l=5&c=7798

Afin d'offrir une riposte à la multinationalisation des entreprises, plusieurs FSI ont également participé activement à l'organisation de conseils mondiaux d'entreprises et d'alliances intersyndicales à l'échelle nationale et internationale. Sans s'attarder sur le cas de ces alliances qui seront traitées de manière plus approfondie dans la section suivante de ce chapitre, soulignons que Laviec écrivait déjà à leur propos au milieu des années 1970 qu'il s'agissait peut être là de «l'innovation la plus significative du mouvement syndical international au cours des dernières années», le développement de la coordination entre syndicats de diverses filiales d'une même firme marquant «une étape nouvelle dans la structure et les activités du syndicalisme international par rapport aux périodes antérieures» (1975 : 91).

[25] Les propos de Wills sont ici sans équivoque: «such international agreements are an excellent way to defend and advance worker's rights in the global economy while also allowing trade unions to develop a sophisticated multi-scalar response to the challenge of globalization. (…) Most codes of conduct endorse the right of workers to join unions, but in practice, the code does nothing to actively support unionisation. (…) In contrast, an international framework agreement like the Accor-IUF TURA, gives trade unions the power to monitor corporate behaviour campaigns. As such, international framework agreements are a much more powerful way to reinforce economic justice alongside processes of globalization» (2002: 675 et 695).

1.1.3- Résumé

Au terme de cette analyse, plusieurs constats se dégagent. D'abord, l'enjeu de la régulation sociale des firmes transnationales, défi majeur se rattachant plus globalement au processus de mondialisation, rend nécessaire l'émergence d'un nouvel ordre social qui succèderait à celui qui a caractérisé l'époque fordiste. Si beaucoup de travail reste à faire dans la construction de ce nouvel ordre, plusieurs mécanismes de régulation semblent déjà être mis sur pied, même si plusieurs critiques peuvent être formulées quant à leur efficacité respective. Si ces mécanismes présentent de nombreuses différences en vertu de leur nature propre, des niveaux de régulations auxquels ils sont intégrés ou encore de la source dont ils émanent, tous cultivent néanmoins une similitude fondamentale soit celle de ne pouvoir, seuls, répondre aux défis posés par la reconfiguration productive des entreprises multinationales. En ce sens, la réponse au défi de la régulation des firmes transnationales n'est pas à chercher dans l'existence d'une forme unique de régulation mais bien, comme le soulignent Murray et Trudeau, dans un amalgame de mécanismes et d'instruments qui «surgiront du jeu combiné d'institutions politiques nationales et internationales, d'interventions législatives et réglementaires directes et indirectes, d'actions des syndicats ouvriers et des divers groupes composant la société civile et certainement aussi, des pressions exercées par des consommateurs préoccupés par les conséquences éthiques de leurs décisions» (2004 : 7).

À l'heure actuelle, il existe déjà une panoplie d'instruments façonnant les contours d'une certaine régulation sociale des firmes multinationales. Ceux-ci peuvent avoir vu le jour au cours des dernières années ou encore être le fruit de la reconfiguration de mécanismes déjà existants, provenir de sources publiques ou privées et, finalement, être incorporés à un cadre national ou international. Il est aussi fort à parier que les prochaines années seront le théâtre de l'avènement de nouvelles sources de régulation de la firme transnationale dont on ne peut actuellement prédire la forme qu'elles prendront. Un des principaux défis lancé à ceux qui désireront contribuer à l'enjeu de la régulation des entreprises multinationales sera dès lors celui d'identifier les logiques qui président à la construction de ces mécanismes de régulation, de comprendre de manière approfondie leur fonctionnement interne, de cerner les conditions respectives de leur effectivité et

d'évaluer dans quelle mesure ils se posent en opposition ou en complémentarité les uns par rapport aux autres. C'est d'ailleurs en partie la poursuite de ces objectifs qui nous guidera dans la suite de ce chapitre pour le cas plus spécifique des conseils mondiaux d'entreprises et des alliances syndicales internationales.

1.2- L'internationalisation des alliances intersyndicales : une contribution significative à la régulation sociale des entreprises multinationales ?

L'institutionnalisation du syndicalisme multinational et des alliances syndicales internationales ne constitue pas à proprement parler un phénomène nouveau. Les premiers instruments permanents et opérationnels qui ont été mis en place l'ont été durant les années 1960-70 à l'initiative des FSI et ont pris le plus souvent la forme de conseils mondiaux d'entreprise (Roberts, 1973; Litvak et Maule, 1972; Cox, 1971). Si l'objectif de ces conseils était d'institutionnaliser un système de consultation et de négociation bipartite afin de contribuer à la régulation des firmes transnationales, les résultats associés à l'action de ces premiers conseils ont plutôt fait l'objet d'un bilan mitigé (Breitenfellner, 1997). L'initiative des conseils mondiaux a également soulevé diverses critiques souvent motivées par la hantise de voir s'organiser des regroupements intersyndicaux uniquement dans les sociétés multinationales les plus importantes donnant ainsi lieu à la création d'une sorte d'aristocratie ouvrière internationale ou encore à celle d'une forme de corporatisme dans la représentation syndicale internationale s'articulant autour d'un «verticalisme professionnel» (Laviec, 1975 : 98).

Les nombreux obstacles s'opposant à la bonne marche de la coopération intersyndicale ont, pour certains, eu raison de ces premières initiatives d'alliances intersyndicales qui, dans leur grande majorité, n'ont pas su remplir les attentes (Nissen, 1999; Ramsay, 1997; Ulman, 1975). Le pessimisme ambiant a même conduit certains analystes à dénigrer l'attrait de ces expériences de coopération intersyndicale et leur apport potentiel à la régulation internationale du travail (Haworth et Ramsay, 1986; McCullough, 1978). Néanmoins, le contexte actuel de mondialisation et d'interconnections croissantes des acteurs économiques et sociaux semble avoir remis au goût du jour les expériences

d'alliances stratégiques et de coordination transnationale au sein du mouvement syndical international. En Europe, où l'intégration régionale a eu un impact considérable sur les processus de régulation du travail, on constate depuis maintenant plusieurs années l'émergence de nouvelles institutions de coordination, de nouvelles instances de représentation sectorielles ainsi que l'implantation de comités d'entreprise, soutenue par une obligation juridique de consultation, favorisant le développement de liens entre syndicats au plan continental (Hyman, 1999a). En Amérique du Nord, où force est de constater l'absence d'un pouvoir étatique transnational structurant, ce type de coordination transfrontalière entre acteurs syndicaux demeure moins fréquente. Des études relativement récentes tendent toutefois à démontrer que, dans le sillage de la signature en 1994 de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail, plusieurs expériences de coordination transnationale et de consultations intersyndicales ont vu le jour et permis, à l'occasion, l'enregistrement de certaines avancées en matière de défense des intérêts des travailleurs au sein des firmes multinationales (Armbruster, 2005b; Anner, 2000; Kidder et McGinn, 1995; Hecker, 1993). Ainsi, après avoir connu un creux de vague au cours des années 1980, l'étude des alliances syndicales à l'échelle internationale semble bel et bien être revenue à l'avant plan des enjeux animant les dynamiques internationales des relations de travail.

L'objectif de cette section est de se replonger dans l'histoire des alliances syndicales afin de retracer leur évolution passée et présente pour parvenir à une meilleure compréhension de leur nature complexe et des fonctions qu'elles occupent. L'hypothèse est ici celle d'une histoire qui ne peut être négligée vu la richesse de ses enseignements et l'aide qu'elle peut fournir dans l'appréhension plus actuelle de notre objet d'étude. Finalement, après avoir identifié les principaux obstacles à la constitution de telles alliances, nous effectuerons un survol des expériences récentes de coopération intersyndicale qui visent à contribuer à la régulation des entreprises multinationales et qui semblent se multiplier sous des formes diverses tant dans le contexte européen que celui des Amériques.

1.2.1- Un regard historique sur la création des premiers conseils mondiaux d'entreprise

Les premières analyses des conséquences de la multinationalisation des entreprises sur le syndicalisme sont apparues essentiellement dans les années 1960 malgré un développement embryonnaire bien antérieur (Litvak et Maule, 1972). En Amérique du Nord, ces analyses résultaient dans une large mesure de la position de l'AFL-CIO[26] et du syndicat américain des salariés de l'automobile (UAW[27]) qui, confrontés à une concurrence accrue de la part des filiales européennes et craignant la délocalisation d'une partie de leurs emplois, ont suggéré la création de structures de coordination syndicales plurinationales (Roberts, 1973; Cox, 1971). Loin d'embrasser l'idéalisme du projet de construction d'une solidarité ouvrière internationale, la proposition du syndicat américain de l'automobile se voulait beaucoup plus pragmatique puisque poursuivant l'objectif de soutenir les revendications salariales des travailleurs dans les filiales européennes pour en arriver à une uniformisation des salaires dans l'ensemble des grandes multinationales américaines de l'automobile; ce qui n'est pas sans faire montre d'un certain égoïsme revendicatif, voire d'un certain protectionnisme (Di Ruzza, 1996).

Quoiqu'il en soit, les premiers conseils mondiaux d'entreprise seront créés en 1966 au sein des trois grands de l'automobile, soit Ford, General Motors et le groupe Chrysler-Simca-Rootes, sous l'égide des syndicats nord-américains de l'automobile en collaboration avec la Fédération internationale des organisations de la Métallurgie[28] (FIOM) (Rowan et al., 1980; Northrup et Rowan, 1979; Bendiner, 1978; Kassalow, 1977). L'idée d'abord lancée lors de la conférence de l'industrie automobile de la FIOM tenue à Francfort en novembre 1964 sera rapidement mise en application dans la majorité des grandes sociétés multinationales de l'automobile (Bendiner, 1987; Casserini, 1972). En effet, peu de temps après la création des trois premiers conseils mondiaux, de nouveaux syndicats, dont ceux de Volkswagen et Daimler-Benz, emboîtèrent le pas et participèrent à leur tour à la création de structures transnationales

[26] American Federation of Labor and Congress of Industrial Unions
[27] United Auto Workers
[28] Dans son appellation anglaise : International Metalworkers' Federation – IMF.

de coordination. Aujourd'hui, comme le souligne Bendiner (1987), on retrouve des conseils mondiaux d'entreprises dans pratiquement toutes les grandes entreprises d'assemblage automobile telles que Daimler Chrysler, Fiat, Ford, General Motors, Honda, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Renault, Toyota, Volkswagen et Volvo ainsi que dans certaines grandes entreprises de fabrication de pièces automobiles dont Magna International.

Si ce sont les syndicats nord-américains de l'automobile qui ont été les premiers à initier l'émergence d'une nouvelle structure de coordination syndicale calquée sur la dimension des multinationales, les FSI ont, quant à elles, joué un rôle important en soutenant ces initiatives et en permettant leur diffusion au sein de diverses industries (Guillon, 2000; Windmuller, 1979). À titre d'exemple, la Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses (ICEM), bien connue pour les publications d'un de ses anciens secrétaire général, Charles Levinson (1974 et 1971), a également mis l'accent sur l'établissement de conseils mondiaux (Weinberg, 1978). En fait, cette fédération syndicale internationale possède, tout comme la FIOM, une double organisation, la première étant structurée autour de départements d'industries, l'autre selon le modèle des conseils mondiaux d'entreprise (Laviec, 1975). Depuis l'action, largement médiatisée, menée en 1969 par cette FSI contre la société multinationale de verre et d'agglomérés Saint-Gobain (voir encadré 1.2), l'ICEM a coordonné la mise en place d'une multitude de conseils mondiaux au point d'en venir à être reconnue comme l'organisation qui a permis l'éclosion du plus grand nombre de ces conseils (Northrup et Rowan, 1976; Rowan et Northrup, 1975). Parmi les nombreux conseils établis, les mieux structurés sont peut être à l'heure actuelle ceux de Bridgestone, Exxonmobil, Goodyear, International Paper, Novartis et Rio Tinto (ICEM, 1999).

Encadré 1.2 : Le cas Saint-Gobain

Le cas Saint-Gobain est un jalon important de l'histoire de la coopération syndicale au niveau international mieux connu pour avoir donné lieu à un mouvement de solidarité transfrontalier s'apparentant de près à celui d'une première grève multinationale.

Réputée pour avoir entretenu durant de longues années des politiques de relations de travail relativement centralisées et rébarbatives aux revendications syndicales, la direction de Saint-Gobain a été confrontée au milieu des années 1960 à un mouvement de mobilisation sans précédent de la part de bon nombre de ses syndicats qui, partiellement réunis sous l'aune de l'ICF, ancienne appellation abrégée de l'ICEM[29], sont parvenus à formuler et à se conformer à une stratégie internationale coordonnée. Cette stratégie s'articulait essentiellement autour de la mise en place d'un comité d'action devant coordonner les négociations dans différents pays et envisager les mesures de soutien aux affiliés en cas de besoin.

Les analyses récapitulatives de l'expérience de Saint-Gobain évaluent cependant différemment les résultats de cette action syndicale concertée. Pour certains, la nouvelle stratégie mise en place par les syndicats et l'unité d'action dont ils ne se sont jamais départis ont permis un réel renversement du rapport de force en matière de relations de travail au profit des travailleurs et de leurs représentants au sein de la multinationale (Weinberg, 1978; Levinson, 1974, Litvak et Maule, 1972; Cox, 1971). D'autres analystes ont été beaucoup plus prudents, voire plus sévères, en indiquant que le succès remporté par l'action coordonnée des syndicats de Saint-Gobain en est un limité qui a malencontreusement été transformé en un triomphe de propagande syndicale internationale (Rowan et Northrup, 1975; Roberts, 1973).

Largement documentée, l'étude de ce cas témoigne tout de même du potentiel que recèle la mise en place de structures de coordination syndicale plurinationale et continue, encore aujourd'hui, d'être citée comme palliatif au pessimisme parfois primaire dont font preuve certains pronostics concernant l'avenir de l'internationalisme syndical.

L'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes[30] (UITA) n'est également pas en reste. Déjà en 1972, l'UITA avait contribué à mettre en place des structures syndicales au sein de grandes sociétés de l'alimentation telles que Nestlé et Unilever ou encore au sein des multinationales du tabac telles que Rothmans International (Northrup et Rowan, 1977; Olle et Schoeller, 1977). Au total, donc, c'est plus d'une trentaine de conseils mondiaux

[29] Dans son appellation anglaise : International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Unions – ICEM.
[30] Dans son appellation anglaise : International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations – IUF.

d'entreprise qui seront institués avant le milieu des années 1970 par les FSI au sein de multinationales appartenant à diverses industries (voir tableau 1.3).

Tableau 1.3 : Les conseils mondiaux d'entreprise institués par les fédérations syndicales internationales affiliées à la CISL au milieu des années 1970

Année de création du conseil	Lieu de la création du conseil	Nom de la multinationale concernée	Fédération syndicale internationale impliquée*
1966	Détroit	General Motors	FIOM - IMF
1966	Détroit	Ford	FIOM - IMF
1966	Détroit	Chrysler-Simca-Rootes	FIOM - IMF
1966	Wolfsburg	Vokswagen / Daimler Benz	FIOM - IMF
1967	Genève	Internaitonal Harvester etc.	FIOM - IMF
1969	Genève	Saint-Gobain	ICEM
1969	Paris	C.I. des Wagons Lits et du Tourisme	UITA - IUF
1971	Londres	BLMC, Fiat / Citroen, Renault-Peugeot, Nissan-Toyota	FIOM - IMF
1971	Genève	Rhone - Poulenc	ICEM
1971	Genève	Kimberley Clark Corp.	ICEM
1971	Genève	Michelin	ICEM
1971	Genève	Dunlop - Pirelli	ICEM
1971	Istanbul	Shell, Gulf Oil etc.	ICEM
1972	Genève	W.R. Grace & Co.	UITA – IUF &ICEM
1972	Genève	Nestlé	UITA - IUF
1972	Bielefeld	Oetker	UITA - IUF
1972	Genève	Giba - Geigy	ICEM
1972	Genève	Hoffmann – La Roche	ICEM
1972	Genève	Akzo	ICEM
1972	Londres	Shell	ICEM
1972	Londres	British Petroleum	ICEM
1972	Genève	Pilkington	ICEM
1973	Paris	Goodyear	ICEM
1973	Paris	Firestone	ICEM
1973	Genève	Unilever	ICEM & UITA - IUF
1973	Genève	St. Regis	ICEM
1973	Gothenburg	Volvo	FIOM - IMF
1974	Genève	Du Pont de Nemours	ICEM

* Les appellations des fédérations syndicales internationales ont souvent changé au fil des années. Les abréviations indiquées dans le tableau correspondent aux appellations actuelles de ces fédérations. Lorsque l'abréviation n'est pas la même en anglais qu'en français, nous avons indiqué les deux en commençant par la version française.
Source : Olle et Schoeller, 1977, p. 65-66.

1.2.2- Les étapes présumées de l'évolution des fonctions des conseils mondiaux au contraste de leur développement réel

Le développement de nombreux conseils mondiaux d'entreprise a amené plusieurs spécialistes à tenter de cerner plus précisément le rôle qu'occupent ces structures syndicales plurinationales au sein des firmes multinationales afin de saisir la portée réelle de leur apport à la régulation sociale de ces entités économiques. Si les études publiées à ce sujet ne proposent pas une catégorisation univoque et consensuelle des fonctions et des activités des conseils mondiaux, on semble néanmoins s'entendre sur les fonctions de base que remplissent ces structures intersyndicales.

D'abord, le conseil mondial d'entreprise, de même que toute structure de représentation qui s'y apparente, représente une occasion privilégiée pour l'acteur syndical de construire une véritable liaison syndicale transnationale permettant, sur la base d'une affiliation commune à une même entreprise, l'établissement de relations de coopération entre syndicats de divers horizons nationaux et héritages idéologico-institutionnels; objectif que les structures traditionnelles du syndicalisme international ont toujours eu du mal à atteindre (Bendiner, 1977; Cox, 1971). Une des fonctions fondamentales des conseils mondiaux est donc celle de permettre une consultation internationale entre syndicats qui, comme le souligne Blake, peut prendre différentes formes et avoir diverses implications : «this aspect of cooperation involves everything from world-wide meetings focusing on a specific multinational enterprise to small meetings between representatives of two specific unions. Consultations may do no more than provide for information exchange, or they may lay the groundwork for further coordination of policies and strategies» (1972a : 22).

Pour les syndicats qui s'investissent dans la formation d'un conseil mondial, l'objectif est également de faire coïncider le niveau où sont prises les décisions stratégiques dans les entreprises multinationales avec le niveau d'information et de consultation des syndicats (Jobert, 1990). En outre, si l'objectif d'en faire un niveau réel de négociation est, comme nous le verrons ultérieurement, plus problématique, on reconnaît néanmoins

qu'un autre rôle important des conseils mondiaux est celui de collecter et de permettre la diffusion d'informations concernant les multinationales sur lesquelles ils fondent leur structure (Bendiner, 1977; Blake, 1972a). Ulman écrivait d'ailleurs que le contrôle qu'exercent les multinationales sur l'information les concernant est à la base même de leur toute-puissance et que, par conséquent, toute action visant à créer un contre-pouvoir au sein de ces organisations se doit de parvenir à contourner ces mécanismes de contrôle en développant des réseaux alternatifs et autonomes de récolte et de transmission d'information :

> «monopoly of information is one of the most important bases of monopoly power, and the power to discriminate among markets, if that is an objective of corporate policy, can be served by restraining the flow of information across national market boundaries. But to the extent that unionists in different countries are knowledgeable about conditions within their respective jurisdictions, they need not depend on managers of subsidiaries to provide it to one another» (1975 : 9).

En ce sens, la connaissance des structures des multinationales, de leurs projets de restructuration, des grandes lignes de leurs orientations stratégiques, des informations concernant les cessions de filiales ou les nouvelles acquisitions ainsi que de la situation financière globale dans laquelle elles se trouvent, sont autant de données le plus souvent ignorées par les syndicats des filiales que les conseils mondiaux, eux, sont en mesure de compiler et de diffuser. La construction de tels réseaux alternatifs d'information revêt une importance fondamentale pour les syndicats dans la mesure où elle peut provoquer une fragilisation des mécanismes de contrôle de l'information sur lesquels les multinationales basent leur rapport de force en matière de relations de travail. Plus concrètement, la tâche d'information et de recherche sur les entreprises multinationales constitue une des fonctions les plus importantes des conseils mondiaux. L'information récoltée, de nature à la fois économique, financière et stratégique, permet aux syndicats de se faire une idée de la capacité de payer de l'entreprise, ce qui peut avoir une incidence directe sur le déroulement des négociations collectives, et de mieux connaître les réseaux de production sur lesquels la multinationale peut jouer en cas de conflit avec les travailleurs d'une ou de plusieurs de ses filiales (Caire, 1980; Blake, 1972a).

En outre, on associe aux conseils mondiaux d'entreprise un objectif de défense des intérêts des travailleurs et de promotion de leurs revendications à l'échelle internationale (Casserini, 1972; Cox, 1971). Comme le souligne Bendiner, cet objectif s'articule toutefois selon des stratégies fort différentes en fonction des particularités des régimes institutionnels et du niveau de développement économique des pays dans lesquels les filiales des multinationales sont situées : «The role of the World Councils under these circumstances is twofold. They must provide increasing aid to weak and struggling unions in the developing countries; efforts also must be focused on the industrialized areas to maintain a sufficient level of auto company investment to avoid the loss of an unreasonable number of jobs in these nations» (1978: 13).

Ainsi, dans les pays en voie de développement, le rôle du conseil mondial consiste essentiellement à soutenir les syndicats affiliés, souvent isolés et confrontés à des politiques managériales ouvertement antisyndicales, tant sur le plan des ressources financières et matérielles que sur celui de la formulation des orientations stratégiques devant être poursuivies (Bendiner, 1977; Cox, 1971). Dans les pays industrialisés, où l'on retrouve des syndicats souvent mieux structurés et disposant de ressources plus importantes, l'action du conseil mondial s'articule plutôt autour de la défense des conditions salariales et des avantages sociaux acquis par les travailleurs ainsi que du maintien d'un certain niveau d'investissement dans les filiales existantes afin de se prémunir face aux délocalisations potentielles d'emplois vers les pays à plus faible coût de main-d'œuvre (Bendiner, 1978; Casserini, 1972). L'action des conseils mondiaux d'entreprise peut donc sembler paradoxale en raison des différentes stratégies à élaborer afin de répondre de manière efficace aux enjeux parfois fort différents auxquels sont confrontés les travailleurs d'une même multinationale. Les conseils mondiaux ne peuvent toutefois échapper à la gestion de ce paradoxe au même titre que toute organisation de défense des intérêts des travailleurs dont l'action vise à investir le champ transnational.

L'engouement lié au développement des conseils mondiaux a, par ailleurs, conduit à une forme d'extrapolation sur l'itinéraire jugé probable, mais non moins hypothétique, du

développement des fonctions de ces conseils. Parmi les initiateurs de cette réflexion, on retrouve sans conteste Charles Levinson (1974) qui, pionnier en la matière, a proposé une catégorisation selon un schéma en trois étapes de l'évolution future de l'action syndicale multinationale.

Dans un premier temps, il s'agirait d'organiser le soutien international d'un syndicat qui déclencherait un conflit de travail dans une filiale d'un groupe multinational (Rehfeldt, 1993). Les actions de solidarité destinées à appuyer un syndicat en conflit peuvent toutefois prendre plusieurs formes comme en témoignent les systèmes de «riposte graduée» mis au point par certaines FSI[31] (Laviec, 1975 : 100). Dans ces systèmes, les premières manifestations d'appui prennent la forme d'envoi de messages, soit de soutien au syndicat concerné, soit de protestation au siège social de la multinationale. Des actions moins symboliques et plus contraignantes pour la multinationale peuvent ensuite être adoptées telles que la mise sur pied par les syndicats des autres filiales de séances d'informations concernant le conflit en cours, initiative indispensable à une future mobilisation internationale des travailleurs. Des grèves des heures supplémentaires dans certaines filiales susceptibles d'être utilisées par la multinationale pour approvisionner le marché de la filiale dans laquelle se déroule le conflit peuvent aussi être organisées. Les activités de soutien du conseil mondial peuvent également se matérialiser par l'octroi d'un soutien financier au syndicat en conflit et/ou la médiatisation du conflit afin de mobiliser en faveur des travailleurs l'opinion publique internationale. Enfin, plus exceptionnelles, des actions de boycott des consommateurs ou de grève multinationale de solidarité peuvent être organisées. Si ces actions demeurent les moyens les plus décisifs de solidarité, elles sont également les plus difficiles à réaliser en raison notamment de certaines contraintes juridiques et de la nature de l'engagement solidaire qui reste celui d'une conscience différée fluctuant souvent selon la proximité géographique et culturelle du syndicat et des travailleurs en situation de conflit (Caire, 1980; Pankert, 1977).

---

[31] Ces systèmes sont surtout le fait des trois FSI les plus actives sur le plan du syndicalisme multinational soit la FIOM, l'ICEM et l'UITA. Les interventions de soutien à un syndicat en conflit de la part des conseils mondiaux s'inscrivent dans une hiérarchie où les différentes étapes ne sont toutefois pas exclusives l'une de l'autre.

Le saut quantitatif suivant, comme le précise Levinson (1974), vise à coordonner des négociations collectives simultanées dans plusieurs filiales d'un même groupe dans plusieurs pays. Pour ce faire, les syndicats doivent, entre autres choses, tenter d'harmoniser leurs façons de faire et les principales demandes qu'ils adressent aux directions des différentes filiales de la multinationale visée (Bonin, 1987; Blake, 1972b). À cet effet, le cas Saint-Gobain (voir encadré 1.2) offre l'exemple d'un succès relatif concernant l'harmonisation de certaines revendications, dont la recherche de dates identiques d'échéance des conventions collectives, entre les syndicats d'une même société multinationale. Il apparaît par ailleurs de manière assez claire que cette deuxième étape dans l'évolution de l'action syndicale multinationale a pour objectif premier de conduire les conseils mondiaux à l'établissement de véritables négociations intégrées avec les directions des multinationales sur la base de revendications préalablement définies en commun par les différents syndicats impliqués (Rehfeldt, 1993; Gennard, 1972).

Cette troisième étape, décisive s'il en est une, implique de la part des syndicats bien plus qu'une simple harmonisation de certaines requêtes ou règles procédurales mais bien le développement de revendications analogues. Ces revendications visent cependant moins les salaires, dont la détermination demeure relative aux conditions des marchés nationaux du travail, que les conditions physiques et matérielles de travail, les normes de santé et sécurité et les prestations complémentaires que touchent les travailleurs. Comprenons ainsi que, globalement, la démarche des conseils mondiaux, telle qu'imaginée par Levinson, consiste à substituer à la fragmentation des négociations collectives au sein des multinationales, d'abord, une négociation coordonnée dans plusieurs pays à la fois, pour finalement en arriver à des négociations réellement intégrées au plan international.

La catégorisation de Levinson a le mérite d'être claire et de forcer la réflexion sur les objectifs et les visées en termes d'action que devraient entretenir les conseils mondiaux ou toute autre forme d'alliances intersyndicales afin de contribuer efficacement à la

régulation des entreprises multinationales. Mais elle revient néanmoins à construire une image quelque peu idyllique de l'évolution de la démarche de ces alliances internationales. Les faits ont d'ailleurs révélé une distance relativement importante entre les prédictions effectuées quant au développement futur des conseils mondiaux et l'état réel des fonctions qu'ils occupent. Qui plus est, nombre d'études portent un regard excessivement critique sur ces structures intersyndicales, certains auteurs soulignant le manque de résultats tangibles liés à leurs activités (Stevis et Boswell, 1997), d'autres fustigeant l'utopisme du projet de négociations intégrées au plan international (Kassalow, 1977; Morgan et Blanpain, 1977; Rowan et Northrup, 1975), d'autres encore réduisant carrément l'expérience de leur création à un simple constat d'échec (Di Ruzza, 1996; Rehfeldt, 1993). De manière peut-être plus nuancée, notons que si ces premiers conseils mondiaux sont parfois parvenus à mettre sur pied des activités visant à soutenir un syndicat en conflit dans une des filiales d'une multinationale, première étape du développement du syndicalisme multinational, on ne peut en dire autant du développement de négociations coordonnées ou intégrées à l'échelle internationale qui a toujours davantage relevé du projet que d'une réalité[32].

Ainsi, les résultats réels de la première phase de développement d'alliances syndicales à l'échelle internationale ont à la fois, peut-on dire, inspiré enthousiasme mais surtout désenchantement auprès des promoteurs d'un nouveau syndicalisme multinational. L'enthousiasme repose sur des bases jetées par les premiers conseils mondiaux quant à une potentielle coopération intersyndicale au sein des multinationales et la mise en

[32] Roberts écrivait déjà en 1973 que «much publicised efforts to coordinate bargaining through these Councils in a number of European countries seem to have consisted mainly in the uttering of threats and suggestion of possibilities rather than in positive action brought to bear simultaneously in a number of countries» (1973: 10). Un rapport de l'OCDE renchérissait peu de temps après «qu'à l'heure actuelle on se borne, sur le plan transnational, à discuter des problèmes communs aux syndicats de divers pays, à échanger des informations et à coordonner dans une certaine mesure les négociations syndicales. Les syndicats eux-mêmes reconnaissent qu'il n'y a pas eu jusqu'ici suffisamment d'intérêts économiques communs pour permettre des négociations transnationales réalistes» (Morgan et Blanpain, 1977 : 50). Une exception mérite cependant d'être notée. Le cas du secteur automobile nord-américain nous offre en effet un exemple historique de négociation internationale où des conventions collectives, admettant le principe de la parité en matière de salaires et de méthodes de travail, ont été conclues pour des entreprises opérant à la fois aux États-Unis et au Canada (Bendiner, 1974; Crispo, 1967). Il faut cependant préciser qu'une série de facteurs favorables ont pu rendre la chose possible dont l'interpénétration prononcée des deux économies nationales, la signature d'un accord de libre-échange sectoriel par ailleurs relativement avant-gardiste, ainsi qu'une représentation syndicale assumée par une même organisation, soit l'UAW, qui permis le regroupement jusqu'en 1984 des travailleurs de l'automobile des deux pays.

chantier d'un nouvel espace de solidarité plus concret entre travailleurs, et peut-être plus opérationnel, que celui proposé jusqu'ici par l'isomorphisme des structures du syndicalisme international. Le désenchantement tient aux promesses non tenues de ces structures intersyndicales, ou plutôt, à l'évolution limitée de leurs fonctions et de leurs contributions, que l'on espérait voir plus significatives, face à la régulation sociale des firmes multinationales.

1.2.3- Les leçons de l'histoire : barrières et obstacles à la coopération intersyndicale

Le constat d'échec relatif lié à l'expérience des premiers conseils mondiaux d'entreprise n'apporte pas grand chose à l'analyse. Encore faut-il être en mesure de comprendre «les leçons de l'histoire» et d'identifier les facteurs qui ont obstrué l'évolution de ces structures intersyndicales et qui ont enserré le syndicalisme multinational dans d'étroites limites. Bien heureusement, les études portant sur cette importante question ne font pas figure d'exception. En témoigne la pléiade de travaux invoquant tout un ensemble d'obstacles et de barrières à la coopération intersyndicale dans une présentation qui revêt souvent l'apparence du désordre de par l'hétéroclité et la nature diverse des obstacles identifiés. Par souci d'ordonnancement et en nous inspirant de certains travaux ayant proposés une catégorisation de ces barrières - dont ceux de Northrup et Rowan (1979), Caire (1980) et Ramsay (1997) - nous distinguerons les obstacles qui tiennent, d'une part, aux acteurs directement impliqués, d'autre part, à la pratique même de la coopération intersyndicale et, enfin, au contexte l'entourant. Autrement dit, les principaux obstacles à la coopération intersyndicale seront regroupés en fonction de leur attachement à un acteur particulier ou encore en fonction de leur nature institutionnelle ou conjoncturelle (voir tableau 1.4).

Tableau 1.4 : Barrières et obstacles à la coopération intersyndicale

Nature des obstacles	Unité d'analyse	Liste des principaux obstacles	Principales études
Obstacles liés aux acteurs	Stratégies des directions des firmes multinationales	Refus de reconnaître et de prendre part à de nouvelles structures transnationales de représentation des travailleurs	Sebbens (2000); Haworth et Ramsay (1986); Bomers et Peterson (1977)
		Adoption de stratégies visant à contrecarrer les objectifs des alliances et l'unité syndicale sur laquelle elles reposent (menaces de re-localisation, comparaisons coercitives, recours à la sous-traitance, etc)	Northrup et Rowan (1979); Enderwick (1984)
	Attitude des travailleurs	Manque d'intérêt et de support des travailleurs face au développement de structures syndicales internationales	Ramsay (1997); Press (1984); Enderwick (1982); Northrup et Rowan (1979)
		Internationalisation de la mise en concurrence des travailleurs	Eder (2002) ; Di Ruzza (1996); Petrella (1997)
		Ambiguïtés et confusion des travailleurs face aux différents espaces d'adhésion et de construction de l'identité syndicale	Rosanvallon (1998); Lévesque et al. (1998); Gagnon (1998)
	Relations intersyndicales	Rivalités intersyndicales de nature idéologique et/ou politique et incompatibilité structurelle	Greven (2003); Sebbens (2000); Ramsay (1997); Haworth et Ramsay (1984)
		Désir d'autonomie des syndicats et contestation des juridictions syndicales internationales	Greven et Russo (2003); Marginson (1992); Press (1984); Northrup et Rowan (1979)
		Manque de ressources et disparité des niveaux de pouvoir entre syndicats	Lévesque (2004)

Tableau 1.4 : Barrières et obstacles à la coopération intersyndicale (suite)

Nature des obstacles	Unité d'analyse	Liste des principaux obstacles	Principales études
Obstacles institutionnels	Contraintes légales	Diversité et importance des restrictions incluses dans les législations nationales du travail concernant la légalité des actions de solidarité à caractère national	Verge (2006); Verge et Dufour (2002); Servais (2000); Wedderburn (1995); Enderwick (1982); Caire (1980); Pankert (1977); Ulman (1975)
		Problèmes juridiques soulevés par les actions de solidarité à caractère international	
	Régimes nationaux de relations industrielles	Disparité des régimes nationaux de relations industrielles (encadrement juridique, coutume en matière de relations de travail, structure de négociation collective) et spécificité des pratiques syndicales	Gollbach et Schulten (2000); Marginson et Schulten (1999); McCullough (1978)
	Ressources et logistiques	Barrière linguistique	Nissen (1999); Haworth et Ramsay (1984); Ulman (1975)
		Problèmes logistiques et coûts afférents à l'organisation de réunions intersyndicales et de forums internationaux	
Obstacles conjoncturels	Contexte politico-économique	Disparités des conditions nationales de l'emploi et des niveaux de rémunération	Ulman (1974); Litvak et Maule (1972)
		Menace de chômage forçant les syndicats à orienter leurs actions vers la défense de l'emploi	Stiglitz (2003) ; Lapointe (1998)
		Valeurs de marchés et culte de la rentabilité à court terme attaquant directement les valeurs porteuses de solidarité	Bourdieu (1998); Thérêt (1994)
		Hostilité des gouvernements entretenant des liens corporatistes avec des mouvements syndicaux «officiels» à l'égard des alliances syndicales internationales	Lévesque et Dufour-Poirier (2005); Armbruster (1998) ; Bensúsan (1994)

1.2.3.1- Les obstacles liés aux acteurs

Une première série d'entraves à la coopération intersyndicale tient aux comportements et aux stratégies employées par les directions des firmes multinationales. En effet, la reconnaissance et l'effectivité des initiatives de collaboration internationale entre syndicats dépendent, pour une part, de l'acceptation ou du degré de résistance dont feront montre les entreprises multinationales à leur égard. En l'absence d'une règle de droit international structurant les rapports entre les directions des firmes multinationales et les représentants syndicaux à l'échelle supra-nationale, les relations internationales de travail demeurent des relations de fait fondées sur l'interaction de deux parties et structurées par les rapports de force en présence. Or, les syndicats désireux de s'investir dans la constitution d'alliances ou de structures de représentation transnationale semblent avoir été plus souvent qu'à leur tour confrontés à un interlocuteur patronal leur étant hostile ou, au mieux, indifférent[33]. Plusieurs études soutiennent d'ailleurs que les directions des firmes multinationales ont toujours été historiquement très réticentes à reconnaître la légitimité des structures de représentation syndicale transnationale et encore plus rares ont été celles qui ont accepté de prendre part à ces dernières, même de manière informelle ou dans un cadre purement consultatif (Sebbens, 2000 ; Haworth et Ramsay, 1986 ; Hamil, 1984 ; Enderwick, 1982 ; Northrup et Rowan, 1979 ; Bomers et Peterson, 1977 ; James, 1977).

Les raisons de cette réticence patronale prennent source dans les nombreuses craintes que nourrissent les directions d'entreprises multinationales concernant les conséquences appréhendées de l'émergence dans leur organisation d'une nouvelle structure de

[33] Évidemment, les entreprises multinationales n'entretiennent pas systématiquement une position uniforme à cet égard. Des études importantes, réalisées au cours des années 1970 et suivant une méthodologie similaire, continuent aujourd'hui d'être citées afin de démontrer les nuances qui peuvent être apportées dans l'analyse des réactions patronales à l'égard des phénomènes de coopération intersyndicale internationale. Il s'agit des études de Blake (1973) et de Roberts et May (1974) se basant respectivement sur un échantillon de 183 entreprises multinationales d'origine américaine et de 66 entreprises d'origine britannique. Si les conclusions de ces études ne remettent aucunement en cause l'adage voulant que les directions de ces firmes soient majoritairement opposées au syndicalisme multinational, elles mettent néanmoins en lumière la fluctuation des niveaux d'opposition de ces firmes en fonction de leurs caractéristiques essentielles, du secteur auquel elles appartiennent et du contexte national dont elles sont originaires.

représentation des travailleurs. Pour justifier leurs craintes, les directions des firmes multinationales déploient un argumentaire reposant simultanément «sur des considérations juridiques et sur des considérations de fait» (Caire, 1980 : 406). Au plan juridique, elles font valoir que leurs filiales agissent généralement en complète autonomie en matière de politique sociale et que les relations de travail sont régies par des normes nationales très diverses qui ne pourraient être intégrées au sein d'une réglementation plus centralisée à vocation transnationale. Viennent s'y rajouter des considérations de fait suggérant que la reconnaissance de nouvelles structures syndicales transnationales aboutirait invariablement à l'octroi d'augmentations salariales généralisées ou encore à devoir négocier des questions qui étaient jusqu'ici restées exclusivement de compétence patronale. En outre, l'intransigeance des directions des firmes multinationales peut également s'expliquer par la crainte de bureaucratiser encore davantage l'administration du personnel et des relations de travail en ajoutant un niveau de gestion supplémentaire (Roberts et May, 1974). S'additionne pour finir, et peut être plus fondamentalement, l'aversion de ces directions de devoir se heurter à un contre-pouvoir transnational capable de tenir la dragée haute face à leurs organisations et de forcer l'adoption de nouveaux mécanismes de régulation qui modifieraient substantiellement les coutumes et les pratiques de gestion en place (Northrup et Rowan, 1977).

Ces craintes ont conduit les directions des firmes multinationales à adopter une diversité relativement importante de stratégies visant à couper-court aux objectifs et aux visées des initiatives syndicales de coopération internationale. De par le développement de réseaux intégrés de production, ces firmes peuvent désormais transférer leur production d'une filiale à une autre, d'une région à l'autre, voire même d'un pays à l'autre, permettant ainsi de répandre auprès des travailleurs un sentiment de menace perpétuelle de leurs emplois. Elles utilisent également différentes tactiques telles que les comparaisons coercitives et les menaces de re-localisation afin d'insuffler auprès des travailleurs une logique de compétitivité empêchant, du coup, le développement de nouvelle structure collective de représentation. Plus subtilement, les membres de certaines directions d'entreprise peuvent également chercher à engager leurs

homologues syndicaux dans la formation d'alliances compétitives, la création de ce genre de partenariat patronal-syndical étant fréquemment présentée comme une condition inéluctable, un passage obligé, pour la sauvegarde des emplois et le maintien de la rentabilité des entreprises (Lévesque, 2004). La légitimation syndicale dans le cadre de la diffusion d'une culture du partenariat devient plus ambiguë, le syndicat devenant une instance de création d'un consensus et non plus un acteur porteur de revendications et de luttes socio-politiques.

En résumé, les directions d'entreprises multinationales peuvent jouer sur la perception d'iniquité et l'insécurité des travailleurs, refuser des dates communes d'échéance de conventions collectives, employer des tactiques de comparaisons coercitives ainsi que recourir à la sous-traitance afin de complexifier la configuration des réseaux de production et diminuer par le fait même leur vulnérabilité, le tout dans le but, parfois ouvertement avoué, de saper toute forme d'unité et de cohésion syndicale au niveau international. Les stratégies sont diverses et, faut-il le reconnaître, ont plus souvent qu'autrement réussi à atteindre leurs objectifs[34].

Les nombreux obstacles liés aux acteurs directement impliqués dans la pratique de la coopération intersyndicale ne peuvent, par ailleurs, être exclusivement attribués à l'action saumâtre des employeurs. Les syndicats eux-mêmes, ainsi que les travailleurs qui en sont membres, sont également à l'origine de certaines barrières qui se posent à la constitution de réseaux syndicaux transnationaux. À cet égard, de nombreuses études ont fréquemment souligné le manque d'intérêt des travailleurs face à l'établissement de nouvelles structures syndicales internationales, Northrup et Rowan évaluant même ce niveau d'intérêt comme étant «probably close to being nonexistent» (1979 : 544). En postulant la véracité d'une telle assertion, le risque éventuel pour les syndicats de s'investir dans le développement de réseaux transnationaux est celui particulièrement décisif d'une perte de légitimité auprès de leurs membres. On comprend dès lors

[34] Enderwick endosse cette conclusion en affirmant que: «Multinational enterprises have pursued a number of strategies (e.g., further internationalisation, stratification, subcontracting) designed to reduce their vulnerability to bargaining at the international level. To the extent that these strategies have succeeded, they reinforce the already considerable obstacles to successful international union action» (1984: 360).

pourquoi la perception subjective et le déficit de support des travailleurs à l'égard de la constitution d'alliances internationales ont souvent été exposés comme représentant un obstacle de taille à la coopération intersyndicale (Ramsay, 1997 ; Press, 1984 ; Enderwick, 1982 ; Weber, 1974).

Ce manque d'intérêt postulé des travailleurs à l'égard des formes de représentation transnationale, qui revêt les caractéristiques d'un certain égocentrisme collectif, s'explique toutefois par différents facteurs dont celui de l'avènement d'une conjoncture politico-économique favorisant de plus en plus l'internationalisation de la mise en concurrence des travailleurs (Di Ruzza, 1996). En effet, même si le contexte actuel de mondialisation n'a pas inauguré la mise en concurrence internationale des travailleurs - les migrations internationales d'ouvriers ayant été observées depuis l'émergence du capitalisme (Verhaeren, 1990) - on reconnaît généralement que la mise en place relativement récente de réseaux économiques régionaux, l'industrialisation et l'augmentation du niveau d'exportation de certains pays qui étaient jusqu'ici restés en marge du jeu économique et la libéralisation accélérée des flux de capitaux et des investissements directs à l'étranger ont tous contribué à façonner de nouvelles conditions de concurrence sur les différents marchés nationaux du travail.

Ces nouvelles conditions exacerbent les velléités concurrentielles de ces marchés et tendent à intégrer, pour emprunter à la terminologie marxiste, une sorte d'armée industrielle de réserve internationale, l'ouverture et l'interpénétration des économies nationales ayant donné lieu à des phénomènes de délocalisations industrielles vers des pays en voie de développement où la main-d'œuvre se veut généralement abondante, bon marché et docilisée par la précarisation. Les nombreuses comparaisons coercitives dont font régulièrement usage les entreprises multinationales afin de comparer les différents rendements productifs de leurs filiales poussent également les travailleurs à adhérer à une logique darwinienne du «tous contre tous» (Bourdieu, 1998; Petrella, 1997). Résultat : les travailleurs oeuvrant dans les différentes filiales des sociétés multinationales se perçoivent souvent davantage comme des compétiteurs s'affrontant pour la sauvegarde de leurs emplois plutôt que comme une fraternité internationale

partageant des intérêts communs susceptibles de bénéficier du développement de plans d'actions coordonnés et de pratiques mutualisées (Eder, 2002). Dans ce contexte, il devient éminemment difficile d'instiller chez ces travailleurs une «conscience multinationale» ou, de façon plus pragmatique, le désir d'adhérer à des structures internationales de représentation revampées sur la base de nouvelles solidarités collectives.

Le manque d'intérêt postulé des travailleurs à l'égard de la constitution de nouvelles formes d'alliances intersyndicales au sein des firmes multinationales renvoie aussi à l'ambiguïté entourant la coexistence de multiples espaces d'adhésion et de construction de l'identité syndicale. Traditionnellement, les espaces locaux et nationaux représentaient les espaces les plus pertinents de l'action syndicale (Rosanvallon, 1998). C'est à ces niveaux pour l'essentiel que s'est échafaudée la structure réglementaire en matière de relations de travail, que se sont définis les besoins et les revendications des travailleurs et que la représentativité syndicale continue de s'exprimer. C'est également à ces niveaux que le pouvoir politique est le plus apparent et que les spécificités institutionnelles et les solidarités entre travailleurs se sont définies en priorité[35].

Le contexte actuel de mondialisation et d'internationalisation des économies impose toutefois aujourd'hui à l'acteur syndical de savoir conjuguer avec de nouveaux espaces identitaires supranationaux. Il y a d'abord l'espace mondial qui constitue désormais le champ de manœuvre des grands pouvoirs économiques. Bien sûr, le mouvement syndical a depuis longtemps cherché à investir cet espace identitaire en s'efforçant notamment de constituer de grandes confédérations ou regroupements syndicaux

[35] L'histoire du mouvement syndical révèle également que l'identité de ce mouvement s'est construite sur l'espace identitaire commun que partageaient les travailleurs occupant un même métier ou une même profession. Les premières formes de représentation syndicale européennes et nord-américaines ont d'ailleurs d'abord été le fait d'une minorité d'ouvriers de métiers qualifiés cherchant à réguler les flux d'emplois et à protéger leurs conditions de travail (Lallement, 1996 ; Brody, 1980 ; Rouillard, 1989). Pour Walsh, l'identité professionnelle comme espace de construction de l'identité syndicale n'est pas sans conséquence sur les modalités entourant la coopération potentielle entre syndicats : «Strong identification with a particular craft, for example, makes it more difficult to appreciate the relevance of other crafts and to discern common interests with them. Aligning union boundaries with craft boundaries also means that differences across crafts in numbers, bargaining power, national union affiliation, the status of members' work, and other factors are likely to have a profound effect on the prospects for interunion cooperation» (1995 : 25).

internationaux (voir Annexe 1). Cet espace mondial, pourtant grande référence idéologique de la solidarité ouvrière, est toutefois demeuré un lieu encore vague d'actions revendicatives et de recherche d'acquis institutionnalisés. Il y a ensuite les espaces internationaux intermédiaires qui prennent place au gré de la régionalisation et dont le prototype le plus achevé est celui de l'Union européenne. Cet espace identitaire intermédiaire, qui tend à occuper une place de plus en plus importante, est en quelque sorte intercalé entre la dimension mondiale et la dimension nationale historiquement familière au mouvement syndical. La nature hybride et changeante de cet espace et les enjeux importants qui semblent s'y cristalliser poussent d'ailleurs plusieurs syndicats nationaux à tenter de se coordonner et de créer des regroupements afin d'investir efficacement ce nouveau lieu de régulation, la création de la Confédération européenne des syndicats (CES) en étant l'exemple le plus probant (Bevort et Jobert, 2008 ; Gumbrell-McCormick, 2000 ; Roberts et Liebhaberg, 1976).

Ainsi donc, l'identité syndicale se trouve aujourd'hui aux confluents d'une multitude d'espaces identitaires qui sont en pleine structuration ou restructuration, qui intègrent certaines contradictions et dont le devenir s'avère fondamentalement incertain (Gagnon, 1998 ; Lapointe, 1998 ; Lévesque et al., 1998). Cette insertion multiforme et cette diversification des lieux de formation de l'identité syndicale peuvent expliquer, du moins partiellement, le manque d'intérêt ou la confusion que peuvent éprouver certains travailleurs face à la création de nouvelles structures de représentation qui sortent des frontières des espaces locaux et nationaux qui leur ont toujours été plus familiers.

Si les travailleurs peuvent en certaines occasions se poser en obstacle à la coopération intersyndicale, il en va de même des organisations syndicales. En effet, le syndicalisme, derrière une unité de façade reposant sur le partage de certains objectifs communs dont celui particulièrement évasif de défense des intérêts généraux des travailleurs, révèle un paysage hétéroclite où se côtoie une pluralité d'organisations qui entretiennent des positions idéologiques, des compositions structurelles, et des orientations d'action fort diverses. Ce pluralisme induit nombre de différences, de rivalités et d'antinomies entre

syndicats qui deviennent autant de facteurs pouvant obstruer les voies d'une potentielle coopération interorganisationnelle.

Ces rivalités sont d'abord de nature idéologique et politique (Greven, 2003 ; Sebbens, 2000 ; Nissen, 1999 ; Ramsay, 1997 ; Roberts, 1973). Si en Amérique du Nord le paysage se veut plus homogène, le syndicalisme d'affaires étant la norme[36], on retrouve dans plusieurs pays d'Europe des clivages syndicaux importants selon certaines tendances idéologiques et politiques. Ce genre de clivage a également façonné la scène du syndicalisme mondial puisque les grandes confédérations syndicales se sont construites à l'origine autour d'orientations idéologiques diamétralement opposées[37] (Rehfeldt, 1993). Ces différences sont également structurelles. En effet, la nature des structures syndicales nationales dans tel ou tel pays considéré isolément peut également retarder le développement de la solidarité face aux entreprises multinationales (BIT, 1976 ; Ulman, 1975). En Angleterre, où le syndicalisme est resté marqué par la prédominance des syndicats de métier qui se contentent de représenter les intérêts «sectionnels» de petits groupes professionnels, il peut s'avérer plus difficile d'établir une solidarité syndicale transnationale autour de l'unité de référence générique que représente l'entreprise multinationale (BIT, 1976). En somme, les différences, voire les incompatibilités, de nature idéologique, politique ou structurelle existant entre syndicats, même s'il ne faut pas surestimer leur importance actuelle, peuvent être à la base de

---

[36] Le syndicalisme d'affaires accepte les structures politiques et économiques de la société capitaliste. Son objectif est avant tout de permettre à ses membres de tirer leur juste part du système en les représentant en tant que groupe d'intérêts dans une société pluraliste. Si on ne peut remettre en cause son appartenance au paradigme du syndicalisme d'affaires, le syndicalisme canadien, et plus particulièrement québécois, tend toutefois, selon certains, à se distancer du modèle américain en arborant un caractère plus «social» (Kumar, 1993). Il faut d'ailleurs reconnaître que l'action des syndicats canadiens et québécois dépasse souvent le simple cadre des relations d'emploi dans le milieu de travail et cherche à représenter les intérêts plus généraux des salariés auprès de l'État et de la société (Paquet et al., 2004).

[37] Pour le rappeler, la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) est née d'une scission survenue dès l'apparition des premiers symptômes de guerre froide à la fin des années 1940 au sein de la Fédération syndicale mondiale (FSM). La création de la CISL fut initiée par différents syndicats des pays occidentaux tel que le TUC (Britain's trades Union Congress) et le CIO (America's Congress of Industrial Organizations) désireux de marquer une opposition à la tangente communiste prise par la FSM (Windmuller, 1976 et 1980). Il faut toutefois souligner que l'évolution récente des principaux regroupements syndicaux à l'échelle mondiale dénote une certaine obsolescence des bases idéologicopolitiques sur lesquelles ils ont été fondés. La fin de la Guerre Froide et l'internationalisation de l'économie ont d'ailleurs partiellement altéré l'importance de ces références idéologiques bien que les traces du passé n'ont pas été complètement effacées (Caire, 2000).

nombreux point de désaccords entre organisations et ainsi entraver le processus de coopération intersyndicale (Haworth et Ramsay, 1984 ; Roberts, 1973).

D'autre part, le pouvoir syndical ayant toujours été historiquement concentré au niveau des organisations locales et nationales, l'émergence de nouvelles structures de représentation supra-nationale peut impliquer une délégation de pouvoir et de responsabilités que ces organisations ne sont pas toujours prêtes à assumer (Sebbens, 2000 ; Marginson, 1992 ; Press, 1984 ; Enderwick, 1982 ; Norhtrup et Rowan, 1979). Si des syndicats de petites tailles disposant de ressources limitées peuvent avoir peur d'être marginalisés au sein de structures de représentation d'envergure transnationale, les syndicats plus puissants peuvent, quant à eux, ressentir un besoin beaucoup moins urgent de se joindre à ce genre de structure multipolaire où leur autonomie risquerait une certaine dissémination (Walsh, 1995). Or, le développement de l'action syndicale multinationale repose en grande partie sur le degré d'engagement et sur la capacité d'initiative propre aux organisations syndicales locales et nationales. On comprend dès lors mieux pourquoi l'importance toute singulière qu'accordent certains syndicats à leur autonomie organisationnelle peut devenir un obstacle de taille au développement de structures de représentation syndicale supra-nationale (Greven et Russo, 2003).

Finalement, la situation difficile que traverse le syndicalisme dans bon nombre de pays peut également représenter une entrave importante au développement de la coopération intersyndicale, et ce, comme l'indique Lévesque (2004), pour au moins deux raisons. Premièrement, le manque de ressource dont sont victimes certains syndicats peut conduire à une forme de repli sur soi. Plutôt que de développer de nouvelles alliances et chercher du support en dehors des chemins conventionnels et déjà défrichés de l'action syndicale, les syndicats en difficulté opteraient pour l'emploi de moyens ou d'outils qui leurs sont plus familiers et dont ils ont déjà fait usage dans le passé. De ce fait, ils réduisent la marge d'incertitude à laquelle ils sont confrontés mais suppriment par le fait même toute possibilité de renouvellement et d'innovation dans leurs actions. Deuxièmement, dans un contexte de rareté des ressources, notamment financières, les syndicats peuvent parfois être confrontés à des choix déchirants tel, par exemple,

décider, soit d'investir dans l'établissement de nouvelles alliances internationales, dont les effets positifs se manifestent généralement sur des périodes de moyens ou longs termes, soit de consolider à plus courte échéance la structure et la qualité des services offerts à leurs membres.

1.2.3.2- Les obstacles de nature institutionnelle

Si les obstacles liés aux acteurs directement impliqués dans la pratique de la coopération intersyndicale se veulent déjà imposants, ils doivent en plus se conjuguer à d'autres types de barrières de nature, notamment, institutionnelle.

Parmi ces limites institutionnelles, on peut d'abord se référer aux contraintes légales qui se posent à l'organisation d'actions de solidarité au plan international (Moreau 2006 ; Verge, 2006 ; Teyssié, 2005 ; Servais, 2000; Enderwick, 1982; Pankert, 1977; Ulman, 1975). Selon Pankert (1977), les problèmes juridiques soulevés par les actions internationales de solidarité sont d'ailleurs à considérer sous un double aspect. Il faut d'abord être en mesure d'évaluer si le droit de recourir à des actions de solidarité à caractère national n'est pas soumis à restrictions par les législations nationales. Sans entrer dans une analyse juridique détaillée, soulignons que les législations des différents pays industrialisés sont relativement disparates à cet égard. Après avoir passé en revue certaines règles de droit en vigueur aux États-Unis, en Suède, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en France, en Italie et en Allemagne, Pankert[38] en arrive à la conclusion, plus tard réactualisée par Caire (1980) et Servais (2000), que l'aspect licite des actions de solidarité à caractère national est généralement soumis à deux conditions :

[38] Cet auteur souligne, entre autre, qu'aux Pays-Bas, la Cour suprême considère que toute grève de solidarité est en principe illicite; qu'en Allemagne, les actions de solidarité ne sont licites que si l'action principale l'est; qu'en Italie, la Cour Constitutionnelle reconnaît la légitimité des grèves de solidarité dans la mesure où il existe une communauté d'intérêts entre les salariés engagés dans l'action principale et les sympathisants; et qu'en France, la jurisprudence admet les actions de solidarité lorsqu'elles ont un objectif professionnel et qu'elles ne constituent pas un abus de droit. D'autres auteurs notent, pour leur part, qu'au Royaume-Uni et aux États-Unis les activités de boycottages secondaires, c'est-à-dire celles qui visent un employeur autre que celui directement impliqué dans le conflit principal, sont strictement encadrées pour en fait n'être permis que dans des cas très spécifiques (Servais, 2000; Wedderburn, 1995). En somme, les actions de solidarité à caractère national, dont notamment celles consistant à faire grève, sont soumis à diverses restrictions souvent justifiées par le fait de ne pas vouloir faire porter le poids d'un conflit de travail à des acteurs qui n'y sont pas directement impliqués (Kahn-Freund et Hepple, 1972).

«Premièrement, le conflit principal lui-même devrait être licite. Cette condition, il est vrai, n'est explicitement énoncée que dans certains pays, mais elle paraît tellement évidente qu'elle semble devoir s'appliquer partout. Deuxièmement, l'action de solidarité devrait avoir un lien relativement étroit avec le conflit principal.» (1977 : 80).

Lorsque le droit d'un pays autorise certaines formes d'actions de solidarité à caractère national, les entraves juridiques à la coopération intersyndicale internationale ne sont pas pour autant totalement esquivées dans la mesure où il faut ensuite voir si l'internationalisation de ces actions ne pose pas de problèmes supplémentaires. Encore une fois, cette question fait l'objet d'un traitement différent selon les contextes nationaux. Pour s'en tenir à l'essentiel, mentionnons que les actions de solidarité à caractère international soulèvent des problèmes généraux de deux ordres :

> «D'une part, les limitations, souvent peu claires et pas toujours concordantes, auxquelles les droits nationaux soumettent le droit de recourir à des actions de solidarité à caractère national semblent devoir s'appliquer également aux actions de solidarité à portée internationale. La solution de ces problèmes exigerait une clarification et une harmonisation des droits nationaux en matière de conflits collectifs. Celles-ci devraient porter non seulement sur les dispositions traitant des conflits de solidarité, mais également sur celles se rapportant aux conflits principaux, puisque les premiers ne semblent pouvoir être licites que si les seconds le sont également. D'autre part, l'internationalisation des actions de solidarité soulève au moins deux questions spécifiques, auxquelles les droits nationaux, pour autant qu'ils en aient traité, n'ont que rarement apporté des solutions identiques : celles de savoir si une action de solidarité devient ou non illicite du seul fait que le conflit principal se déroule à l'étranger, et si le caractère licite du conflit principal doit être déterminé en fonction du droit du pays où a lieu ce conflit ou de celui où survient le conflit de solidarité. La solution de ces problèmes, qui sont beaucoup plus délimités que les précédents, supposerait elle aussi une clarification et une harmonisation des droits nationaux sur les deux points soulevés» (Pankert, 1977 : 82).

Dans une étude récente, Pierre Verge (2006) analysera plus en détail la portée que peut avoir le droit national - en l'occurrence dans le cas de cette étude, le droit canadien - sur ce qu'il qualifie d'action de solidarité de première ligne[39]. Pour lui, les modes d'action par lesquels la solidarité syndicale transnationale peut s'exprimer représentent tantôt (1)

[39] Pour Verge, les groupements de première ligne sont des «formations composées directement et localement de salariés, qu'il s'agisse d'instances indépendantes, ou plus usuellement, d'unités composantes de grands syndicats ramifiés nationaux ou dits 'internationaux'» (2006 : 2).

des manifestations de la liberté d'association, tantôt (2) des manifestations de la liberté d'expression. Il apparaît d'ailleurs que l'aménagement légal poussé de la première de ces libertés (1), sur le plan syndical en sol canadien, a un effet global restrictif sur l'action de solidarité[40]. Concernant par exemple la possibilité pour un syndicat de prendre part à une grève de solidarité, celle-ci serait conditionnée par un critère de temporalité propre au régime légal canadien qui reconnaît aux syndicats le droit de grève dans une phase précise du processus de négociation collective. Selon l'auteur, cette grève de solidarité serait donc légale, «s'il s'agit d'une grève coïncidant temporellement à la naissance du droit de grève dans le cours d'un processus de négociation collective sous l'égide de l'agent syndical négociateur», et illégale dans le cas contraire (2006 : 13). Évidemment, on comprend bien qu'un tel critère de légalité apparaît plutôt dysfonctionnel en regard de l'objectif de cette action de solidarité qui, de par sa nature, s'accommode manifestement mal d'exigences temporelles.

L'aspect contraignant dans le déploiement d'actions de solidarité découlant du contexte juridique assurant la liberté d'association serait toutefois en partie obviée par la permissivité reliée aux actions relevant de la liberté d'expression (2). Le recours à différents procédés d'expression dans la manifestation de solidarité syndicale transnationale, dont le piquetage informatif ou encore la distribution de tracts, ne serait pas soumis à des contraintes d'ordre temporel ou spatial en vertu du droit canadien. Pour Verge, même lorsque «la communication repose sur la présence physique d'individus, comme dans le cas de distribution de tracts, ou même lorsqu'il s'agit d'un piquetage informatif, la législation applicable au Québec ne véhicule aucune exigence de localisation comme celle qui voudrait que les acteurs ne soient présents qu'aux abords publics du lieu même où sévit le conflit de travail et non auprès d'un autre lieu fréquenté par le public, qu'il s'agisse d'un établissement distinct d'une même entreprise ou même d'une entreprise distincte» (2006 : 16-17). Au terme de son analyse, l'auteur conclura que les syndicats locaux ont, au regard du droit canadien, toute faculté en principe de

[40] En effet, le syndicat de première ligne qui entend se livrer à une action de solidarité syndicale de portée transnationale s'insère normalement dans un régime de représentation et de négociation collectives dont la nature locale exclut naturellement toute référence expresse à de telles actions transnationales.

manifester leur volonté de solidarité syndicale transnationale par des moyens appropriés, si ce n'est de l'incidence des limites qu'impose de droit au recours à la grève.

Ainsi, si les contraintes légales se posant à l'organisation d'actions syndicales de solidarité doivent être relativisées notamment en fonction des contextes nationaux, certaines contraintes légales sont indéniables et ne facilitent évidemment pas le développement de l'action syndicale internationale, certains auteurs ayant déjà même conclu à son impraticabilité en raison de ces problèmes d'ordre juridique (Seham, 1974). Les limites institutionnelles à la coopération intersyndicale ne s'arrêtent cependant pas là. Elles se rapportent aussi à la disparité de structures et de pratiques dans les systèmes nationaux de relations industrielles (Gollbach et Schulten, 2000; Marginson et Schulten, 1999; Ulman, 1974). Ces disparités se conjuguent d'ailleurs à différents niveaux.

En plus des règles de droit qui peuvent limiter les actions de solidarité à caractère national et international, les variations des législations du travail d'un pays à l'autre et les coutumes en matière de relations de travail peuvent, en soi, représenter des entraves à la coopération intersyndicale[41] (McCullough, 1978). La date d'échéance et la durée des conventions collectives, les modalités restreignant l'emploi de moyens de pressions tels que la grève, la délimitation légale du contenu des conventions collectives ainsi que la structuration et le militantisme des organisations syndicales et patronales sont autant d'éléments pouvant présenter de fortes variations au sein des divers systèmes nationaux de relations industrielles (Caire, 1980; Bomers et Peterson, 1977). La nature diverse des structures nationales de négociation collective est aussi un élément central illustrant la spécificité des régimes nationaux de relations industrielles et pouvant, comme le soulignent Litvak et Maule, entraver le développement de stratégies de concertation internationale entre syndicats : «The fact that basic approaches to collective bargaining

[41] Northrup et Rowan insistent d'ailleurs pour préciser que même des pays dont on postule généralement qu'ils entretiennent plusieurs similarités quant à la structuration de leur système respectif de relations industrielles peuvent présenter des différences notables au niveau de leur encadrement juridique en matière de relations de travail : «Most commentators on multinational industrial relations tend to see other countries as mirroring the law and practice of their own. Actually, this is very misleading. Even such small neighboring countries as Belgium, the Netherlands, and Luxembourg have strikingly different laws and practices.» (1979: 535).

differ from country to country creates an imposing barrier to union efforts to coordinate goals and strategies across national boundaries» (1972 : 65).

Ainsi, les variations des législations du travail d'un pays à l'autre, les coutumes en matière de relations de travail et les structures de négociations collectives dressent le contour de réalités nationales hétéroclites et composites auxquelles les syndicats ne peuvent se substituer. Toute tentative de coopération ou de formation d'alliances intersyndicales doit donc conjuguer avec ces particularismes nationaux qui, par ailleurs, peuvent se poser en véritable casse-tête lorsque vient le temps pour les différents syndicats impliqués de s'entendre sur des revendications communes et une même stratégie d'action. Pour le dire autrement, la disparité des régimes nationaux de relations industrielles induit auprès des syndicats des manières spécifiques de faire qui peuvent parfois être difficilement conciliables avec celles de syndicats évoluant dans un contexte national différent.

Enfin, d'autres problèmes institutionnels liés à la pratique de la coopération intersyndicale peuvent être identifiés. Il y a d'abord les problèmes logistiques et les coûts afférents aux rencontres intersyndicales internationales (Nissen, 1999). Si cet obstacle maintient une certaine actualité, l'avènement des nouvelles technologies de communication et de l'information tend néanmoins à diminuer son importance. Il y a ensuite les barrières linguistiques dont il ne faut pas sous-estimer l'aspect contraignant. Certains auteurs ont d'ailleurs remarqué qu'il y avait inégalité foncière entre gestionnaires et travailleurs dans leurs possibilités de relations internationales, les premiers pouvant plus facilement communiquer entre eux en raison de leur maîtrise de plusieurs langues, ou du moins, de celle généralisée de l'anglais (Nissen, 1999 ; Ulman, 1975). En résumé, les distances géographiques, les barrières linguistiques et les questions logistiques constituent autant de facteurs pouvant compliquer l'émancipation de certaines initiatives syndicales de coopération internationale (Haworth et Ramsay, 1984).

1.2.3.3- Les obstacles de nature conjoncturelle

À côté des obstacles institutionnels, des limites d'ordre conjoncturel tenant aux conditions économique, politique et sociale des nations apparaissent tout aussi considérables. Au niveau strictement économique, la disparité des conditions d'emplois et des niveaux de rémunérations entre pays et au sein même des différentes divisions d'une multinationale posent avec acuité le problème entourant la définition d'un dénominateur commun dans la formulation éventuelle de revendications intersyndicales (Ulman, 1974). Plus fondamentalement encore, la modification de la conjoncture économique depuis le début des années 1980 a transformé les conditions d'exercice du syndicalisme multinational selon de nouveaux paramètres qui peuvent lui apparaître défavorables à plusieurs égards.

Cette nouvelle conjoncture économique internationale, à laquelle on prête souvent la qualification fourre-tout de mondialisation, se caractérise par une déréglementation généralisée des marchés financiers et une disparition graduelle des barrières commerciales, phénomène ayant présidé à l'émergence d'un nouveau régionalisme économique. En accentuant les pressions concurrentielles notamment entre blocs régionaux, cette nouvelle conjoncture a heurté de plein fouet certaines industries, particulièrement exposées à la compétition internationale, qui se sont vues dans l'obligation d'entreprendre de profondes restructurations, et parfois d'importantes délocalisations, affectant de ce fait considérablement les ressources et les effectifs des organisations syndicales en place. On attribue également comme caractéristique à la nouvelle donne économique mondiale une montée relative du chômage et notamment du chômage de longue durée (Stiglitz, 2003). Pour Bourdieu (1998), il s'agit là du fondement ultime de ce nouvel ordre économique, la violence structurale du chômage, de la précarité et de la menace du licenciement représentant la condition du fonctionnement «harmonieux» du modèle micro-économique individualiste et du nouveau capitalisme. La crainte de se voir exclure du marché du travail, devenue ainsi plus persistante que jamais, a forcé les syndicats à orienter leurs actions vers la défense

de l'emploi reléguant le plus souvent le développement d'une solidarité internationale hors du champ de leurs priorités fondamentales.

Cette nouvelle conjoncture économique a également eu un impact majeur sur les frontières du pouvoir des États-nations et l'orientation de leurs politiques. La financiarisation de l'économie a, entre autres choses, considérablement transformé les objectifs et les conditions des politiques économiques nationales. À un keynésianisme appliqué de manière généralisée a maintenant succédé une nouvelle orthodoxie privilégiant stabilité monétaire et compétitivité extérieure (Boyer, 1997). La conséquence première de cette réorientation idéologico-économique a été de délimiter de manière plus restrictive l'autonomie des gouvernements nationaux dans la formulation de leurs politiques publiques et, principalement, de déférer aux valeurs de marchés et au culte de la rentabilité à court terme, un monopole idéologique attaquant directement les valeurs porteuses de solidarité et de cohésion sociale (Théret, 1994). D'un point de vue syndical, nul doute que ce contexte rende encore plus ardue l'établissement de structures de représentation transnationales reposant sur l'affranchissement d'une solidarité collective internationale.

En outre, dans certains pays en voie de développement, les relations corporatistes unissant les organisations syndicales «officielles» aux autorités gouvernementales peuvent représenter un obstacle important à la formation d'alliances intersyndicales (Lévesque et Dufour-Poirier, 2005; Armbruster, 1998 ; Bensúsan, 1994). En effet, le développement d'alliances initiées par les syndicats des pays industrialisés cherchent souvent pour appui dans les pays en voie de développement des organisations syndicales démocratiques et indépendantes, caractéristiques auxquelles ne répondent pas fréquemment les organisations officielles affiliées au pouvoir public. En ce sens, dans ces pays, les alliances syndicales internationales sont souvent perçues comme un empêcheur de tourner en rond poussant dans le sens d'une démocratisation accrue susceptible de déstabiliser les rapports de pouvoirs établis[42]. Le mécontentement, voire

[42] Le cas du Mexique est foncièrement révélateur de cette dynamique particulière. En effet, le système de relations industrielles mexicain, à l'instar de celui de plusieurs pays d'Amérique latine, se caractérise par une institutionnalisation profonde des liens politiques entre le gouvernement et une confédération

l'hostilité clairement affichée, de la part des gouvernements et des organisations syndicales officielles leur étant assujetties est, dans de pareils cas, plutôt facile à prévoir dans la mesure où ces derniers s'objectent par nature à toute initiative susceptible de rompre avec le statut-quo politique et social par crainte de voir s'effriter la position hégémonique qu'ils occupent dans la hiérarchie sociale.

1.2.3.4- Résumé

Sans avoir cherché à couvrir de manière exhaustive les différents obstacles et barrières qui se posent à la coopération intersyndicale, l'exposé démontre, hors de tout doute, qu'ils sont à la fois multiples et imposants et que les syndicats soucieux d'internationaliser leurs structures ont un défi colossal à surmonter. Que l'on se réfère aux limites institutionnelles, aux aléas de la conjoncture politico-économique, à l'opposition des employeurs multinationaux, au manque d'intérêt et de support des travailleurs ou encore aux tensions idéologiques et politiques, au manque de ressource et aux appétences autonomistes des organisations syndicales, la liste des obstacles à cette coopération interorganisationnelle a de quoi justifier l'attitude dubitative assez répandue à l'égard du syndicalisme multinational. Ceci dit, à trop insister sur les obstacles on risque toutefois de ne pas voir les facteurs de changement en train d'opérer et les incitatifs présents dans l'environnement des syndicats poussant ces derniers à s'investir dans la formation d'alliances internationales. Certes, la liste des obstacles au syndicalisme multinational est impressionnante mais la réalité présente et future des alliances syndicales n'est pas pour autant prédéterminée. C'est d'ailleurs bien ce que souligne Laviec *in fine* :

> «…les limites au développement du syndicalisme multinational sont donc multiples et considérables. Leur incidence peut être appréciée diversement, mais il convenait sans doute de rappeler que les mêmes obstacles, voire un

---

syndicale lui étant alliée et exerçant un contrôle clientéliste sur ses membres, soit la *Confederación de Trabajadores Mexicanos* (CTM) (Lévesque, 2003; Middlebrook, 1995; Bensusán, 1994 ; Touraine, 1988). Conscient de cet état de fait, les syndicats canadiens et américains ont souvent tenté de créer des alliances avec des regroupements syndicaux indépendants, dont le *Frente Auténtico del Trabajo* (FAT), afin de concurrencer l'hégémonie syndicale de la CTM (Armbruster, 1998). Si ces expériences d'alliances n'ont pas toujours été vaines, la CTM occupe toujours aujourd'hui une position dominante dans le paysage syndical mexicain.

> plus grand nombre, étaient en vigueur par le passé et qu'ils n'ont pas empêché la gestation, dans des conditions difficiles certes, d'une nouvelle force syndicale multinationale. On peut donc penser que celle-ci a une dynamique propre, que les déterminations externes et internes sont susceptibles d'infléchir, de moduler, sans doute pas d'étouffer» (1975 : 115).

1.2.4- La résurgence des alliances intersyndicales dans un contexte de mondialisation

Si les obstacles à la coopération intersyndicale ont su fragiliser et, dans bien des cas, rendre moribondes les premières expériences de construction d'une véritable coopération mondiale en matière d'activité syndicale, le contexte actuel de mondialisation jumelé à la montée en puissance des firmes multinationales semble avoir réactivé le désir du mouvement syndical de pouvoir compter sur de nouveaux réseaux formels ou informels représentant les travailleurs employés par la même entreprise (Heckscher et Carré, 2006; Ramasamy, 2005; Anner et al., 2006; Gordon et Turner, 2000a; Martinez Lucio et Weston, 1994). Il faut d'ailleurs préciser, qu'au demeurant, bien que le contexte qui entoure la coopération intersyndicale soit parsemé d'embûches, il recèle néanmoins certaines opportunités et facteurs incitatifs à l'établissement de réseaux syndicaux transnationaux[43].

Soulignons d'abord que les changements dans l'économie politique mondiale, en homogénéisant les règles liées à la circulation des capitaux et au commerce, confrontent de plus en plus les organisations syndicales à des problèmes communs, comme l'impartition et la flexibilisation des tâches, favorisant ainsi le développement de stratégies concertées et la mise en partage de savoir faire (Harrod et O'Brien, 2002; Munck, 2002; Waterman, 1998). La reconfiguration des systèmes de production peuvent également être à la base d'une certaine incitation à la coopération intersyndicale et à la formation de réseaux. Comme le soulignent Heckscher et Carré, l'établissement de réseaux intersyndicaux apparaît, au moins au plan théorique, comme pertinent pour

---

[43] Stephen Lerner, vice-president de l'Union des employés et employées de service (*Service Employees International Union* - SEIU) soulignait à cet effet que: «At no time in history has there been a greater urgency or opportunity to form real global unions whose goal is to organize tens of millions of workers to win economic and social justice by counterbalancing global corporations on the world stage even as the power of the states declines» (cité par Howard, 2007: 5).

confronter des entreprises multinationales depuis plus longtemps structurées autour de cette forme organisationnelle :

> «There are strong theoretical reasons to favour such a model. First, large employers have moved increasingly in this 'network' direction over the last few decades: they have as a general trend decentralized their hierarchies and linked the pieces through more collaborative systems of cross-boundary teams organized into 'value chains'. At the limit we have companies like Li and Fung, Nike, and Cisco, which have very few employees of their own but 'orchestrate' large networks of suppliers. (…) In theory, a collaborative network might respond to both these developments. In combating employers, a network may be more effective than a large organization. (…) Network mobilization could help the labour movement extend across political boundaries and connect to the large number of groups that are not unions and do not intend to be, but that can sometimes exert effective pressure for workplace change» (2006: 616-617).

En outre, les nouveaux réseaux de production, de par l'interdépendance entre les unités de production, revêtent aussi une certaine vulnérabilité puisqu'un arrêt de travail dans un site peut avoir des répercussions beaucoup plus importantes sur l'ensemble du réseau. Cette configuration des systèmes productifs peut ainsi accentuer la dépendance mutuelle entre les travailleurs et les syndicats des différents sites de production et les inciter à mettre en place des structures de concertation et de collaboration. La fin de la guerre froide et l'hégémonie maintenant incontestée du système capitaliste a, finalement, contribué à atténuer les oppositions idéologiques entre organisations syndicales et raffermi les possibilités d'ententes et de collaboration entre celles-ci (Fouquet et al., 2000). Enfin, l'émergence des nouvelles technologies de l'information est venue grandement faciliter l'établissement de réseaux d'échanges au sein des entreprises multinationales, certains prévoyant même pour bientôt l'avènement de «comités virtuels» d'entreprise (CISL, 2004 : 41).

Évidemment, tout n'est pas au beau fixe et les obstacles à la coopération intersyndicale restent persistants. Tout se déroule cependant comme si le mouvement syndical avait, aujourd'hui plus que dans le passé, pris conscience du rôle névralgique que peuvent occuper les structures de coordination plurinationales au sein des firmes multinationales. En plus du maintien de l'existence de plusieurs conseils mondiaux (Wills, 2002; Rehfeldt, 1993; Munck, 1988), on assiste désormais à l'émergence de nombreux réseaux

et structures intersyndicales de tout acabit visant à contribuer à la régulation des relations internationales du travail qui, rappelons-le, demeurent dépourvues de cadre légal homogène et mondialement reconnu (Bronfenbrenner, 2007; Lillie, 2005; Hale, 2004; Blyton et al., 2001; Wilson, 2000; Russo, 1999; Martinez Lucio et Weston, 1995). On s'aperçoit d'ailleurs que les processus d'intégration régionale créent de nouveaux espaces de coopération internationale et aident à structurer l'émergence de nouvelles instances de représentation. Une distinction importante peut être établie à cet égard entre l'espace européen, où l'existence d'un pouvoir étatique transnational est à l'origine de l'apparition de diverses instances de représentation syndicale (Bevort et Jobert, 2008; Burgoon et Jacoby, 2004; Delaunay, 2000; Hyman, 2000), et celui des Amériques où, malgré l'absence d'institutions supranationales fortes, on assiste tout de même à un certain foisonnement des expériences de coopération intersyndicale selon un modèle qui se veut toutefois moins structuré, plus volontariste, voire plus diffus (Bronfenbrenner, 2007; Armbruster, 2005b; Anner, 2000; Cohen et Early, 2000b; Pochmann, 2000; Treillet et Vega, 2000; Frundt, 1999 ; Russo, 1999 ; Kidder et McGinn, 1995; Hecker, 1993).

1.2.4.1- Le régionalisme européen et l'expérience des comités d'entreprise

Le modèle de l'Union européenne présente sans aucun doute la forme la plus achevée d'intégration économique et sociale. Sans revenir trop longuement sur l'historique de cette construction communautaire, soulignons qu'une de ses caractéristiques principales réside dans l'établissement d'institutions supranationales détenant des pouvoirs relativement larges ainsi que la capacité d'imposer certaines politiques et directives aux États membres (Guillon, 2000; Martin et Ross, 2000). La construction européenne s'est d'ailleurs accompagnée, dès 1973, de la constitution de la Confédération européenne des syndicats (CES) dans le but d'offrir un contrepoids syndical aux forces économiques d'intégration européenne (Mias, 2005; Taylor et Mathers, 2002; Barnouin, 1986).

L'action de la CES se concentre sur trois champs. Dans un premier temps, elle agit en vue d'influencer les législations et les politiques de l'Union Européenne (UE) par le

biais de représentations directes auprès des diverses institutions, tout en garantissant la participation des syndicats à un vaste processus de consultation dans les domaines comme l'emploi, les affaires sociales et la politique macro-économique. Dans un deuxième temps, la CES cherche à entretenir des relations avec le patronat au niveau européen par l'intermédiaire du «dialogue social européen». L'Union ayant reconnu la capacité des partenaires sociaux de négocier des accords-cadres européens, la CES a rapidement saisi l'opportunité d'établir un dialogue avec l'acteur patronal, dialogue qui a débouché sur la ratification de différents accords dont notamment les accords-cadres inter-professionnels européens concernant les congés parentaux ainsi que le travail à temps partiel et à contrat à durée déterminée. En troisième lieu, la CES cherche à faire appel à la mobilisation de ses affiliés afin de soutenir ses revendications. En ce sens, plusieurs campagnes ont été menées par la CES au cours des dernières années visant notamment à inclure une Charte des droits fondamentaux dans le traité de l'UE. Les rassemblements de travailleurs européens ou «Euro-Manif» de 1997 au Luxembourg, de juin 2000 à Lisbonne ou encore l'«eurogrève» qui a en lieu au mois de mars 1997 témoignent, dans une certaine mesure, de l'efficacité des campagnes menées par cette centrale syndicale (Rehfeldt, 2000).

L'action de la CES demeure toutefois assujettie à la Commission de l'UE qui met à sa disposition certaines ressources (80% de son budget provient de fonds publics) et lui assure une légitimité mais qui lui fixe également certaines limites. Plusieurs observateurs externes estiment par ailleurs que, pour l'instant, l'action de la CES s'est limitée essentiellement à un rôle de lobbying, et qu'en ce qui à trait au «dialogue social», elle est confrontée à un regroupement patronal plutôt hésitant quant à son intention réelle d'y participer (Taylor et Mathers, 2002).

Ces contraintes n'ont pas empêché cependant la CES de faire aboutir plusieurs de ses actions. Un exemple particulièrement important est certainement l'adoption en 1994 de la directive sur les comités d'entreprise européens (CEE) (Pulignano, 2005 ; Martin et Ross, 2000 ; Wills, 2000). À cet égard, rappelons que même si les pays membres de l'UE conservent leurs compétences respectives en matière de politique de l'emploi

(principe de subsidiarité), plusieurs tentatives de réguler les marchés du travail au niveau continental et d'élargir la construction de l'Europe sociale dans l'entreprise ont été enregistrées au cours des dernières années (Delaunay, 2000). L'exemple le plus probant est certainement celui de cette directive qui oblige les grandes firmes établies dans l'UE à créer des groupes et des forums aux fins d'information et de consultation de leurs salariés[44] (Gilman et Marginson, 2002; Müller et Hoffmann, 2001; Martinez Lucio et Weston, 2000; Taylor, 1999; Gold et Hall, 1994).

Même si, comme plusieurs le démontrent (Huzzard et Docherty, 2005; Pulignano, 2005; Royle, 2001; Rehfeldt, 2000; Wills, 2000), ces comités d'entreprise ne réussissent pas toujours à infléchir les décisions stratégiques prises par les directions des firmes transnationales et, en définitive, contribuent à faire ressortir toutes les difficultés inhérentes à une telle construction sociale, il demeure que les prescriptions subsidiaires de cette directive confèrent aux comités un certain nombre de droits dont celui d'être informé et consulté relativement à l'évolution des activités de l'entreprise (Streeck, 1998; Streeck et Vitols, 1995). Les CEE se doivent également d'être informés des circonstances exceptionnelles affectant les intérêts des travailleurs tel que la délocalisation ou la fermeture d'une unité de production (Wills, 2001). En outre, les fonctions de ces instances de représentation correspondent en partie, mais ne se substituent pas, à celles des conseils d'entreprise qui sont présents au niveau local ou national dans certains pays d'Europe (Guillon, 2000).

L'effet structurant sur la coopération intersyndicale est également indéniable puisqu'il y a aujourd'hui plus de quinze mille membres de CEE qui expérimentent les besoins et les défis d'une collaboration syndicale internationale (CISL, 2004). Cette coopération croissante entre représentants de travailleurs de différents pays européens propose de nouvelles fondations pour une solidarité syndicale internationale et crée des lieux

[44] Selon cette directive, un comité d'entreprise européen ou une procédure d'information et de consultation doit être institué «dans les entreprises ayant des établissements dans au moins deux États membres, de même que dans les groupes d'entreprises sises, elles aussi dans au moins deux États membres, que la direction centrale de l'entreprise ou du groupe soit ou non à l'intérieur de l'Union européenne» (Verge et Dufour, 2002 : 16). Même avant l'entrée en vigueur effective de la Directive sur les comités européens d'entreprise le 22 septembre 1996, 430 de ces comités étaient déjà institués dans quelque 400 entreprises multinationales. À la fin de l'an 2000, ce nombre était de 640.

concrets de dialogue et de développement d'action conjointe entre syndicalistes[45] (Erne, 2001). En effet, bien que la directive européenne à l'origine des comités d'entreprise n'octroie à ceux-ci que des compétences en matière d'information et de consultation, de nos jours la réalité est que certains de ces comités tendent à surpasser ces limitations fonctionnelles et à développer une véritable action syndicale d'envergure européenne[46] (Gollbach et Schulten, 2000; Whittall, 2000; Lecher et al., 1999; Lecher et Rüb, 1999).

1.2.4.2- Les actions syndicales transfrontalières dans le cadre du processus d'intégration régionale des Amériques

Le cas des Amériques est foncièrement différent de celui de la communauté européenne. Les accords commerciaux en vigueur, dont celui de l'ALÉNA au Nord, celui du MERCOMUN au centre et celui du MERCOSUR au Sud[47], ont certes poussé les États membres vers une plus grande interdépendance commerciale mais n'ont pas eu pour corollaire la construction d'un pouvoir politique transnational capable de prescrire des directives et règlements ayant force de droit et façonnant les contours d'une régulation socio-économique spécifique.

Ceci dit, le cas de l'Amérique du Nord apparaît particulier dans la mesure où l'accord commercial négocié entre ses trois États formateurs a été accompagné d'une entente de coopération dont les caractéristiques s'apparentent de près à celles d'une clause sociale. En fait, plutôt qu'une clause sociale, l'ANACT doit être perçu pour ce qu'il est, soit un

---

[45] Pour Pulignano, «EWC activity may be considered relevant in encouraging local union representatives to exchange information among themselves as a means for benchmarking and transferring 'best practices' for local bargaining. This dynamic makes the information exchange process a catalyst for the creation of 'pragmatic alliances' lead to the emergence of union networks which may generate «alternative and politically motivated social relations among workers» (Martinez Lucio and Weston, 2003: 6). The pragmatic nature of such dynamics may forge strong union alliance across borders on common social matters» (2003: 175).

[46] Barisi précise à cet effet que le clivage fondamental au sein des comités européens d'entreprise se situe «entre les expériences où l'instance est seulement un lieu d'information et de concertation limitée, qui est réunie une ou deux fois par an, sans une structure stable, et les situations où le comité est en train de devenir un centre de coordination de syndicats nationaux, avec une structure consolidée et active, qui intervient préalablement aux décisions de la direction du groupe et, en perspective, sur des thèmes traditionnels de revendication aussi. La majorité des cas semblent se situer dans la deuxième catégorie» (2000 : 96).

[47] Ces accords commerciaux font d'ailleurs office de prélude aux négociations actuellement en cours concernant la zone de libre-échange des Amériques (ZLÉA).

accord de coopération parallèle. Celui-ci reconnaît plusieurs droits de nature sociale et son application, dans les cas les plus extrêmes, peut entraîner comme ultime recours la tenue de sanctions commerciales (Trudeau, 1998). La dimension contraignante de cet accord porte toutefois sur une partie relativement modeste des droits sociaux qu'il intègre[48] (McDowell, 1995). Le mécanisme de plainte intégré à cet accord parallèle fait également l'objet de nombreuses critiques de par notamment sa lourdeur administrative et sa complexité bureaucratique[49] (Compa, 2001).

Ces réserves concernant l'efficacité des mécanismes d'application de l'ANACT et son établissement sur la base d'une institutionnalisation minimale ne doit pas pousser automatiquement à conclure à la futilité, ou à l'absence d'effet mobilisateur, de cet accord de coopération. En effet, pour plusieurs, l'ANACT a propulsé le développement de réseaux sociaux et syndicaux entre le Canada, les États-Unis et le Mexique et favorisé la multiplication des expériences de concertation et de collaboration régionale entre acteurs sociaux (Compa, 2001). L'inefficacité constatée de l'ANACT en matière de protection des conditions de vie et de travail serait ainsi compensée par le développement d'une collaboration intersyndicale continentale qui renforcerait son caractère structurant sur le plan social. L'effet le plus tangible de cet accord parallèle résiderait donc dans l'importance, qu'il met à jour, et les opportunités, qu'il offre, de créer des réseaux d'échanges sur les conditions de vie et du travail à un niveau supra-national.

---

[48] Du fait que l'ANACT est un accord qui ne vise que les États signataires et qui respecte en tout point leur souveraineté nationale, les organisations syndicales de même que l'ensemble des entreprises n'y sont pas assujetties directement. Ces acteurs sociaux et groupes d'intérêts peuvent cependant intervenir dans les communications du public qui sont effectuées auprès des différents Bureaux administratifs nationaux (BAN). Certains syndicats ont d'ailleurs profité de la tribune offerte pour relever la mise en place de pratiques antisyndicales de la part de certaines firmes transnationales établies au Mexique (Trudeau, 1998).

[49] LaSala (2001), après avoir fait le suivi de six plaintes déposées à différents BAN, en vient d'ailleurs à la conclusion décisive que l'ANACT n'a pas réellement contribué à améliorer les droits et les protections sociales dont bénéficient les travailleurs nord-américains, et notamment mexicains. Pour expliquer le constat, cet auteur pointe du doigt, entre autres choses, la hiérarchisation des droits, la relative inefficacité des rencontres ministérielles, les délais inhérents au traitement des plaintes ainsi que le processus d'arbitrage qui, dans les faits, est pratiquement inatteignable (LaSala, 2001).

À cet effet, de nombreuses études font état d'une multiplication relativement saisissante des expériences de coopération intersyndicale au niveau continental au cours des dernières années (Armbruster, 2005a; Zinn, 2000; Frundt, 1999; Russo, 1999; Stevis et Boswell, 1997; Hecker, 1993; Wedin, 1983). Placées devant des accords commerciaux procédant avant tout de la volonté de laisser cours au libre commerce et d'intensifier la concurrence entre travailleurs, les organisations syndicales du continent américain semblent désormais véritablement préoccupées par l'édification d'une nouvelle riposte.

En soutenance à cette thèse, plusieurs observateurs ont fait état du changement d'orientation, aussi soudain qu'opportun, de l'AFL-CIO, véritable porte-étendard du mouvement ouvrier américain, en matière de relations internationales (Howard, 2007; Greven, 2003; Nissen, 1999; Armbruster, 1995). Historiquement caractérisé comme un appareil conservateur aux visées protectionnistes et plutôt réfractaire aux alliances internationales, les changements survenus à l'intérieur de l'AFL-CIO, et notamment au niveau de ses têtes dirigeantes, ont eu pour conséquence de substituer à l'ancienne stratégie ancrée dans l'anticommunisme de la Guerre froide et dans le corporatisme une nouvelle orientation se voulant beaucoup plus ouverte sur l'extérieur et favorable aux processus d'échanges internationaux entre syndicats comme en témoigne son adhésion récente à l'«Alliance sociale continentale»[50] (De La Cueva, 2000).

On peut également citer pour preuve les nombreux cas de coopération intersyndicale qui, rigoureusement documentés, ont pris place dans le cadre des processus de régionalisation des Amériques et qui ont bien souvent réussi à atteindre leurs objectifs même si la poursuite de ceux-ci a parfois provoqué certaines confrontations épiques entre syndicats et directions d'entreprises multinationales. Pensons notamment :

[50] L'Alliance sociale continentale réunit certaines organisations syndicales et mouvements sociaux parmi les plus importants du continent américain dans l'objectif de créer un contrepoids social efficace face aux avancées du libre-échangisme et de l'intégration économique néo-libérale. Si son action s'est limitée, pour l'essentiel, à l'organisation de forums internationaux et de rencontres intersyndicales, l'objectif central demeure celui de parvenir à élaborer des mécanismes nouveaux et une stratégie d'action internationale efficace dans le cadre d'une intégration économique croissante (De La Cueva, 2000).

- au cas de l'entreprise Northern Telecom qui a vu, en 1989, ses travailleurs canadiens syndiqués auprès du *Communications and Electrical Workers of Canada* (CWC) soutenir solidairement la grève de leurs collègues américains, représentés par le *Communications Workers of America* (CWA), qui se solda finalement par un règlement profitable à ces derniers (Wells, 1998; Stevis et Boswell, 1997). Le succès de cette première action de solidarité intersyndicale a ouvert la porte à une collaboration plus extensive, prenant essentiellement la forme de forums intersyndicaux d'informations et de consultations entre les différents syndicats représentant les travailleurs de cette entreprise à travers le monde (Cohen et Early, 2000a ; Pomeroy, 1991).

- au cas de l'alliance stratégique signée en 1992 entre le *United Electric Workers* (UEW) et le *Frente Auténtico del Trabajo* (FAT) qui s'est traduite par des rencontres suivies entre des militants de base et un travail d'information sur les luttes syndicales au Mexique (Moody, 1997; Armbruster, 1995; Weiss, 1995 ; Alexander et Gilmore, 1994; La Botz, 1994 ; Hecker, 1993).

- à l'accord de coopération[51] officialisé également en 1992 entre les trois syndicats nationaux représentant les travailleurs du secteur des télécommunications soit le CWC, le CWA et le *Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana* (STRM) (Treillet et De La Vega, 2000; Borgers, 1999; Boswell et Stevis, 1997). Cette collaboration intersyndicale a d'ailleurs été à l'origine du dépôt, dans le cadre des mécanismes de l'ANACT, d'une plainte à l'égard de la répression syndicale au sein d'une agence californienne de télémarketing de la Sprint Company dont la fonction était de desservir une clientèle hispanophone (Cohen et Early, 2000a et 2000b).

- à la campagne de l'*International Brotherhood of Teamsters* (IBF) vis-à-vis United Parcel Service (UPS) qui a conduit cette fois à la création d'un conseil mondial

[51] Pour Stevis et Boswell, cette alliance dans le secteur des télécommunications se veut d'ailleurs annonciatrice d'un avenir relativement prometteur en matière de coopération intersyndicale dans un contexte nord-américain : «The North American labour movements are nowhere close to forming an umbrella organisation like the ETUC. There are, however, significant and promising developments, such as the strategic alliance of the telecommunication unions, that demonstrate the efficacy of collective action and raise realistic hopes for future collaboration» (1997: 101).

d'entreprise au cours de l'année 1997 et l'implantation d'un code de conduite (Banks et Russo, 1999; Damgaard, 1999; Russo et Banks, 1999; Wells, 1998).

À ces cas, dont on doit reconnaître l'aspect spécifique, voire anecdotique, mais néanmoins symptomatique d'une certaine résurgence des expériences de coopération intersyndicale à l'échelle continentale, s'additionne l'étonnante floraison d'une kyrielle d'alliances et réseaux internationaux de solidarité forgés dans la mouvance du processus d'intégration régionale et regroupant sous forme de coalition une large diversité d'acteurs sociaux[52] (Heckscher et Carré, 2006 ; Anner, 2000 ; Nissen, 1999 ; Kidder et McGinn, 1995 ; Hecker, 1993). Si ces réseaux présentent une certaine fragilité en raison notamment de la diversité des acteurs impliqués et de l'absence de protection institutionnelle[53], leur force réside dans le partage d'une conscience solidaire cimentée autour d'objectifs d'inclusion sociale, de démocratisation, et de respect fondamental des droits des travailleurs et prenant place dans un nouvel espace social où des valeurs de justice et d'équité semblent vouloir s'amarrer.

1.2.4.3- Résumé

Il existe des différences significatives entre les régionalisations et les expériences syndicales engagées sur les deux rives de l'Atlantique[54]. En Europe, la voie choisie est celle de l'institutionnel reportant à une échelle agrandie les démarches effectuées aux niveaux nationaux (Fouquet et al., 2000). La coopération intersyndicale se veut

---

[52] Nous pouvons penser au Québec au *Réseau québécois sur l'intégration continentale*; au Canada au groupe *Common Frontiers*; au Mexique à la *Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio* et à la *Coalición Pro-Justicia en las Maquiladoras*; au Pérou au *Grupo de Iniciativa de Economía Solidaria*; au Brésil au nouvel observatoire social; au Chili à l'*Observatorio Latino-Americano de Conflictos Ambientales*; etc.

[53] Concernant la fragilité de ces alliances sociales, Heckscher et Carré jugeront, peut-être sévèrement, que : «networks also have serious weaknesses, the most evident of which is their tendency to fragment and splinter, and the difficulty of maintaining strategic unity over time. This has been one of the main weaknesses of campaigns. For the most part, they have been single-issue, opportunistic gatherings but have not produced sustained co-ordination» (2006: 617).

[54] Burgoon et Jacoby ont également observé des différences dans les pratiques de l'internationalisme syndical selon qu'elles soient mises en place en Europe ou plutôt dans un contexte nord-américain. Ils résument ces différences de la manière suivante : «the US's union internationalism focuses on labour rights policies and basic organizing, while Europe's focuses on broader welfare policy and collective bargaining; and US unions appear modestly more involved in North-South and transatlantic collaboration than their European counterparts» (2004 : 850).

encadrée par certaines directives qui structurent l'émergence de formes transnationales de représentation au sein des multinationales. Dans les Amériques, les accords commerciaux ont revivifié auprès des syndicats le besoin concret d'édifier de nouvelles solidarités internationales. L'apprentissage s'est toutefois effectué sur un mode plus désordonné convoquant une reconnaissance institutionnelle moins affirmée mais laissant libre cours à la créativité et à l'expérimentation syndicale. Dans les deux cas toutefois, un constat s'impose sans ambiguïté : l'existence de plus en plus généralisée au sein du mouvement syndical d'un désir d'ériger de nouvelles alliances et réseaux de solidarité appelés à concurrencer le jeu parfois perfide des multinationales (Burgoon et Jacoby, 2004). Que l'on se réfère aux comités européens d'entreprise, aux diverses actions syndicales transfrontalières qui ont cours sur le continent américain ou encore, au niveau mondial, à l'action des FSI qui occupent un rôle fondamental dans l'initiation et la construction d'alliances syndicales internationales, les lieux d'intervention syndicale se multiplient révélant une détermination à trouver de nouvelles pistes de solidarité et à ébranler un adversaire qui «semble immense, mais qui a aussi, un peu désormais, des pieds d'argile…» (Fouquet et al., 2000 : 215).

L'intérêt renouvelé à l'égard des alliances syndicales internationales révèle toutefois un mouvement qui n'est encore qu'à son réveil et dont on ne peut augurer de sa pérennité. Les luttes restent fragmentaires, et plutôt défensives, sans oublier que les premières expériences de formation de conseils mondiaux ont largement démontré que le chemin de la coopération intersyndicale en est un abrupt et escarpé. En somme, si les nouvelles formes d'alliances intersyndicales doivent être appréhendées comme le fruit d'une continuité historique, les nombreux obstacles à la coopération intersyndicale demeurant d'une préoccupante actualité, elles présentent également une certaine rupture avec le passé, le caractère original de la dynamique propre à ces nouvelles alliances étant indéniable[55].

[55] Selon Hyman, ces alliances appellent notamment à l'émergence d'une nouvelle conscience solidaire, plus organique, qui se doit de : «recognise and respect differentiations of circumstances and interests : within the constituencies of individual trade unions, between unions within national labour movements, between workers in different countries. The alignment and integration of diverse interests is a complex and difficult task which requires continuous processes of negotiation; real solidarity cannot be imposed by administrative fiat, or even by majority vote» (1999b: 107).

1.2.5- Futur et prospectives de la coordination transnationale de l'action syndicale au sein des firmes multinationales

De tout temps, le syndicalisme multinational a suscité maintes réflexions quant à son développement futur et a laissé libre cours à l'établissement de prédictions de toutes sortes quant à son avenir. Il est d'ailleurs étonnant de constater le nombre de spécialistes qui, pour l'occasion, ont sorti leur boule de cristal et leurs habits de prédicateurs pour nous offrir de manière quasi-prophétique leurs appréciations de l'évolution future des alliances syndicales internationales et de leur impact sur la régulation sociale des firmes multinationales. Pour schématiser de manière élémentaire les nombreuses prédictions formulées, nous pouvons distinguer celles qui tiennent d'un optimisme conditionnel de celles qui se réclament d'un pessimisme plus affirmé.

Pour les pessimistes, le syndicalisme multinational n'a jamais su, ou peut-être à de rares exceptions près, livrer des résultats tangibles en matière de défense des intérêts des travailleurs ni même devenir un instrument ayant une véritable portée contributoire à la régulation internationale du travail, et rien dans le contexte actuel ne justifierait de modifier de telles conclusions. L'échec relatif des premières expériences de création d'alliances internationales nourrit encore ce pessimisme qui conduit à juger utopique tout projet de collaboration syndicale à l'international. Les nombreux obstacles s'imposant à la coopération intersyndicale sont toujours ressassés comme si leurs diffusions et publicisations répétées prouvait le difficile achèvement, voire l'impraticabilité, du syndicalisme multinational. Il en va ainsi de la résistance patronale à l'égard des structures de représentation transnationale (Sebbens, 2000), des intérêts nationaux divergents qui structurent toujours les rapports entre acteurs sociaux (McCullough, 1978) ou encore des incompatibilités idéologiques, politiques et structurelles entre organisations syndicales qui s'opposent tacitement à une coopération interorganisationnelle pleine et durable (Haworth et Ramsay, 1984). Au mieux, les nouvelles tentatives de formation d'alliances intersyndicales auront permis l'émergence de structures transnationales dépourvues de réels pouvoirs, parfois même d'interlocuteur reconnaissant leur légitimité, et déconnectées des véritables besoins et intérêts des

travailleurs (Munck, 1988; Olle et Schoeller, 1977). Dans ce contexte, les seules conclusions pouvant être formulées à l'égard de l'avenir de la coordination transnationale de l'action syndicale au sein des firmes multinationales sont celles d'un futur plutôt sombre et d'un certain défaitisme[56].

Du côté des optimistes conditionnels, le scénario est bien sûr tout autre. Certes, ces derniers reconnaissent l'ampleur des obstacles se posant à la coopération intersyndicale mais refusent de conclure qu'ils sont pour autant insurmontables (Thorpe, 1999; Norhtrup et Rowan, 1977; Levinson, 1974; Blake, 1972b). Si ces obstacles tracent les limites objectives auxquelles sont confrontées les initiatives de coopération intersyndicale, le développement futur de ces initiatives n'est pas pour autant déterminé d'avance. La tendance à la surestimation de l'importance des barrières à la coopération intersyndicale aurait d'ailleurs fait ombrage aux diverses opportunités qui se posent à la constitution d'alliances internationales. À titre d'exemple, l'obstacle largement galvaudé concernant la résistance des employeurs multinationaux masque une réalité parallèle, certes moins généralisée, voulant que l'attitude de certains de ces employeurs ne soit pas complètement rébarbative à l'égard de l'établissement de relations formelles à l'échelle multinationale entre leur société et une éventuelle structure de représentation syndicale internationale (Nothrup et Rowan, 1977).

En fait, la thèse optimiste suggère que le syndicalisme multinational a déjà connu de belles avancées et sa tendance au développement semble suivre l'évolution de l'internationalisation de l'économie. Le moteur interne du syndicalisme multinational résiderait en effet dans la relation de nécessité syndicale découlant du développement de la multinationalisation des entreprises elles-mêmes (Laviec, 1975). Cette relation est perceptible à travers la multiplication des exemples d'alliances qui se sont tissées au cours des dernières années entre diverses organisations syndicales représentant les

[56] En témoignent les propos tenus en guise de conclusion par Haworth et Ramsay : «The line of argument developed in this article leads to an unequivocal prognostication for the future of industrial democracy in the era of the MNC and the drastic restructuring of capital and the division of labour. The outlook seems grim, at least as far as the standard channels for countering the power of the corporations is concerned: the internationalisation of the labour movement from its existing bases and the backing of the state. While the outward forms of participation machinery may wax and wane, they too hold out little prospect for the democratic control of management actions» (1986: 76).

travailleurs d'une même multinationale. Si cette réalité est peut être plus visible au sein de la communauté européenne (Marginson, 1992; Roberts, 1973), elle existe également bel et bien au sein des Amériques où les syndicats ont parfois fait montre d'habiletés sur le plan des relations publiques et organisationnel afin de parvenir à leurs fins. Pour Wells, «all this suggests that in the face of the global corporate and state offensive against labour, transnational coordinative unionism is becoming a realistic basis for a stronger, more democratic labour movement in the 21st century» (1998 : 12).

Plus sophistiquée, l'analyse de Ramsay (1997) établit une distinction entre cinq perspectives théoriques différentes concernant le développement futur de l'internationalisme syndical qu'il n'est pas inutile d'exposer brièvement. Il se réfère d'abord aux auteurs qu'il qualifie d'*optimistes évolutifs* («Evolutionary Optimism»). Regroupés essentiellement autour des écrits de Levinson (1974), les tenants de cette position théorique ont foi en l'établissement d'une réelle solidarité collective internationale entre travailleurs et manifestent une ferme croyance dans le développement de structures syndicales transnationales destinées à contre-balancer les forces du capital et contrer l'absolutisme des sociétés multinationales. Dans cette perspective, les fonctions des alliances internationales sont appelées à se développer selon un schème étapiste devant ultimement déboucher sur l'établissement de négociations collectives transnationales.

Cette vision quelque peu enchanteresse et pour le moins idyllique de l'évolution du syndicalisme multinational contraste en tout point avec celle des tenants du *scepticisme managériale* («Managerial Sceptics») pour qui, en raison des nombreux obstacles qui se posent à l'établissement de solidarités transfrontalières, manifestent une ferme antipathie à l'égard des projets jugés utopistes de construction d'alliances syndicales à l'échelle internationale. La sphère transnationale demeurerait ainsi l'apanage des firmes multinationales, seuls acteurs véritablement en mesure de se structurer et de coordonner leurs activités à ce niveau (Borgers, 2002). Cette représentation managériale de l'évolution de l'internationalisme syndical rejoint, du moins au niveau des diagnostics établis, celle des *pessimistes progressistes* («Left Pessimists») qui, tout en reconnaissant

l'apport potentiel et hypothétique des structures de représentation syndicale transnationale, perçoivent les organisations syndicales comme enchaînées à une logique d'action nationale et vraisemblablement incapables de donner vie à de nouvelles structures internationales de représentation syndicale. Pour eux, les phénomènes de délocalisations industrielles auraient entraîné un accroissement du sentiment de compétition entre travailleurs de différents pays court-circuitant ainsi toute possibilité de construction de nouvelles solidarités transfrontalières.

La quatrième perspective théorique identifiée par Ramsay est celle de l'*alternativisme national* («National Alternativism»). Pour ses défenseurs, l'internationalisme syndical ne semble pas la solution à préconiser face à la montée en puissance des transnationales pour deux principales raisons. En premier lieu, une certaine tendance aurait conduit à surestimer le pouvoir des multinationales ainsi que les possibilités réelles de délocalisation de leurs activités productives. En fait, les comparaisons des niveaux de productivité et de profitabilité continueraient de s'effectuer généralement sur une base nationale. D'autre part, il appartiendrait plutôt aux gouvernements nationaux, et non à une quelconque force syndicale transnationale, d'assujettir les multinationales à certaines normes en matière de travail et d'emploi à travers le développement d'une architecture politique et réglementaire appropriée. Finalement, les adeptes des *théories de la contingence* («Contingency Theories») s'opposent à toute forme de pessimisme liminaire et témoignent d'une vision, peut être plus nuancée, où l'internationalisme syndical ne revendique pas le statut d'utopie en faillite. En fait, pour les tenants de cette posture théorique, le développement d'alliances syndicales internationales demeure une alternative possible et réalisable qui ne se buterait pas inéluctablement à l'opposition acariâtre des employeurs multinationaux, étant reconnu que ces derniers, dans certaines circonstances, peuvent parfois entrevoir d'un bon œil l'établissement de consultations bipartites transnationales au sein de leurs organisations.

En somme, comme nous pouvons le constater, de nombreux avis ont été émis au cours des dernières années concernant le développement futur du syndicalisme multinational. Si chacun des points de vues peut, *a priori*, se justifier, le débat pousse néanmoins à

s'interroger sur l'étendue de notre connaissance réelle du fonctionnement et de la dynamique propre aux alliances syndicales internationales. Pour caricaturer un peu, tout se passe comme si l'on établissait un diagnostic en ne s'en tenant qu'à une connaissance volatile, voire parfois superficielle, de l'objet concerné. En effet, le syndicalisme multinational peut encore se définir comme un mouvement en gestation de par le caractère original de ses expériences actuelles, les incertitudes liées à son développement et la profondeur théorique et analytique souvent limitée des travaux qui lui ont été consacrés. Avant de répondre aux interrogations portant sur l'avenir des alliances syndicales internationales, encore faut-il avoir apprivoisé la bête…

1.3- Problématique générale de recherche

Les études décrivant la résurgence des expériences de formation d'alliances syndicales internationales, tant en contexte européen que celui des Amériques, sont relativement nombreuses et illustrent incontestablement l'intérêt renouvelé de la part de la communauté de chercheurs en relations de travail et des praticiens à l'égard de ce mécanisme de régulation de l'entreprise multinationale. Il faut toutefois reconnaître que ces études, du moins dans leur grande majorité, se contentent de dresser un portrait descriptif, voire carrément anecdotique, du processus de formation des alliances syndicales internationales ou encore des résultats qu'elles ont réussi à atteindre en termes de contribution constatée à la régulation du travail au sein de certaines entreprises multinationales. Cette critique, de portée générale, ne s'applique évidemment pas uniformément à l'ensemble des études consultées. Il faut d'ailleurs reconnaître que certains écrits traitant des alliances syndicales offrent une portée analytique et théorique originale qui ne doit pas être sous-estimée. Un bref détour par la présentation du contenu de certaines de ces études peut ainsi s'avérer utile avant de dévoiler plus spécifiquement le genre de problématique auquel nous comptons nous attarder dans le cadre de cette recherche, celle-ci découlant directement des espaces d'investigation laissés vacants, ou encore des «manques» constatés sur le plan analytique, par ces études.

Une première étude dont la portée analytique se doit d'être soulignée est celle de Roland Erne (2002) qui propose une analyse, certes partielle, mais néanmoins éclairante des facteurs explicatifs de l'action collective transnationale. Cherchant à comprendre les raisons pour lesquelles des syndicats décident d'unir leurs efforts vers l'atteinte de buts communs, Erne a procédé à une étude de cas relatant le développement de relations de coopération entre syndicats européens au sein de l'entreprise ABB-Alstom-Power (AAP). Les résultats de cette recherche peuvent se résumer de la manière suivante. Premièrement, la centralisation du processus décisionnel chez AAP a certainement contribué à allumer un désir de regroupement au niveau transnational auprès des différents syndicats nationaux impliqués dans les activités de cette entreprise. Deuxièmement, la compétition entre filiales et les comparaisons coercitives entre différents sites de production ne semblent pas avoir empêché l'établissement d'une coopération entre syndicats de différents pays. Troisièmement, le succès du cas d'alliance documenté par l'auteur semble résider dans le dynamisme d'un groupe restreint de syndicalistes qui ont su tirer profit des structures institutionnelles en place au sein de l'UE soulignant de ce fait l'importance de pouvoir compter sur certaines assises législatives et politiques pour créer un contexte propice au développement d'alliances intersyndicales. Finalement, les différences politiques, culturelles et linguistiques entre syndicats nationaux n'ont pas eu d'impact surdéterminant quant au développement d'une action intersyndicale collective au niveau européen. En somme, si l'aspect empirique et descriptif de l'article s'inscrit sans originalité dans une longue série d'études faisant foi du développement d'alliances intersyndicales au sein de diverses multinationales, la valeur ajoutée de l'étude de Erne réside sans aucun doute dans son effort d'identification de certains des principaux facteurs influant sur le développement de ces alliances et de leur intégration au sein d'un cadre analytique cohérent.

Une seconde étude, celle de Anner (2002), s'intéresse avant tout aux choix stratégiques effectués par les syndicats à l'égard des processus de restructuration économique. Plus précisément, l'auteur cherche à comprendre les facteurs qui poussent les syndicats à s'investir dans la construction d'alliances au niveau international ou plutôt à privilégier une stratégie construite à l'échelon national. À partir de différentes études de cas répartis

dans quatre pays (Salvador, Honduras, Brésil et Argentine) et dans deux industries, soit celle de l'automobile et du vêtement, Anner cherchera à vérifier trois hypothèses : (1) les syndicats répondant à une idéologie de classe («class-based») sont davantage enclins à s'investir dans la construction d'alliances internationales que les syndicats s'étant conformés à un mode d'action corporatiste; (2) les syndicats ne jouissant que d'un accès limité aux instances gouvernementales ont davantage tendance à chercher à créer des alliances au niveau international afin de raffermir leur rapport de force; (3) la propension des syndicats à s'investir dans la création d'alliances intersyndicales internationales est plus importante dès lors que ces syndicats oeuvrent dans une industrie de type «producer-driven», c'est-à-dire dans une industrie où les multinationales contrôlent dans une large mesure le système de production. Les observations empiriques menées par l'auteur viendront d'ailleurs confirmer les hypothèses émises. L'idéologie de l'acteur syndical, l'accessibilité aux instances étatiques et la nature de l'industrie sont autant de facteurs qui influencent visiblement les choix de stratégies arbitrés par les syndicats. Ceci dit, ces facteurs, pris isolément, ne peuvent expliquer à eux seuls la propension des syndicats de s'investir ou non dans la construction d'alliances intersyndicales.

Partageant des préoccupations analogues, l'étude de Martinez, Lucio et Weston (1995) cherche à identifier les raisons pouvant expliquer l'émergence d'alliances internationales et leur impact sur le développement futur de l'action syndicale. Les observations de ces auteurs en territoire européen les poussent à conclure que, dans un contexte de changement stratégique et structurel des régimes de relations industrielles, les formes spontanées de «réseautage» entre syndicats sont appelées à se développer davantage et à cultiver une importance accrue comme mécanisme régulateur. La nécessité pour les travailleurs de s'organiser autour de tels réseaux semblent d'ailleurs être exacerbée par les stratégies de désinformation menées par certains employeurs ainsi que par la crise des modes traditionnels de régulation du travail et de l'emploi. Les auteurs vont même encore plus loin en suggérant que ces réseaux pourraient éventuellement devenir la pierre angulaire de nouveaux systèmes de relations industrielles plus décentralisés qui s'appuieraient notamment sur un dialogue ouvert entre directions d'entreprises et représentants des travailleurs. L'avenir de ces réseaux dépendra toutefois des stratégies

adoptées par les différents acteurs qui y sont impliqués et notamment par les instances gouvernementales qui peuvent jouer un rôle fondamental dans la légitimation de ces nouvelles structures sociales.

Une étude de Marginson (1992) part d'un constat similaire en suggérant que l'intégration économique européenne a accentué l'intérêt de porter à un niveau transnational les relations de travail entre directions d'entreprises multinationales et représentants des travailleurs. L'objectif de cet auteur est en fait d'établir dans quelles circonstances ou sous quelles conditions certains employeurs pourraient, de leurs propres initiatives, entreprendre des démarches afin d'instituer dans leurs organisations des mécanismes supra-nationaux de consultation et d'information intégrant la participation des représentants des travailleurs. Il en arrive d'ailleurs à la conclusion que l'établissement d'une certaine coordination régionale des relations entre employeurs et représentants des travailleurs semble plus susceptible de se matérialiser sous certaines conditions, c'est-à-dire (1) dans les entreprises ayant une structure de gestion unifiée au niveau européen (2) dans les entreprises dont les activités productives se veulent similaires d'un pays à l'autre (3) dans les entreprises où la direction voit d'un bon œil l'institution d'une coordination régionale des relations de travail (4) dans les entreprises où les syndicats sont en mesure de s'organiser à un niveau supra-national (5) dans le cas des travailleurs professionnels qui jouissent d'une plus grande mobilité internationale que les employés de production.

La dernière étude à laquelle nous désirons nous attarder, mais peut être la plus profonde au plan analytique, est celle réalisée par Walsh (1995) dans le secteur du transport aérien aux États-Unis. Cette étude cherche à expliquer les facteurs incitant ou non les syndicats à prendre part à certaines structures de représentation et de coopération inter-syndicale au niveau national[57] (voir figure 1.5).

---

[57] Pour le préciser, l'étude de Walsh intègre la prise en compte d'un nombre important de variables indépendantes dont les principales sont les suivantes : (1) le contexte (organisation du travail; structure de représentation syndicale; pratiques de relations de travail; performance de l'entreprise; situation financière de l'employeur; stratégie de l'employeur; état des politiques économiques); (2) l'interdépendance entre syndicats (compétitions entre acteurs; échanges de ressources; existence de problèmes communs; affiliations organisationnelles; objectifs de négociation collective; correspondance des champs

Figure 1.5 : Une conceptualisation des relations intersyndicales : le modèle de Walsh

Source: Walsh (1995: 27)

L'étude de Walsh repose sur un cadre d'analyse qui s'articule autour de cinq principales hypothèses : (1) les relations inter-syndicales sont plus susceptibles de se produire entre des syndicats présentant une interdépendance élevée et des caractéristiques organisationnelles facilitant le maintien et garantissant la pérennité de ces mêmes liens; (2) les relations entre syndicats représentant la même catégorie professionnelle de

---

d'activités); (3) caractéristiques organisationnelles des syndicats (champ d'activité et services, membre du personnel; niveau d'activité); (4) consensus entre syndicats (stratégies, tactiques et idéologies); (5) obstacles à la coopération inter-syndicale (inégalité de ressources; désir d'autonomie; contraintes légales; compétition; actions des employeurs; manque de solidarité; etc.).

travailleurs sont plus susceptibles d'entretenir et de cultiver des relations de coopération entre eux; (3) les relations entre syndicats qui ne représentent pas la même catégorie de travailleurs comportent un certain potentiel conflictuel. À cet égard, pour pallier à cet obstacle potentiel, la coopération inter-syndicale devra présenter un degré d'instrumentalité plus élevé aux yeux des syndicats concernés; (4) les relations inter-syndicales de grande intensité sont plus susceptibles d'émerger entre des acteurs étroitement liés par un problème commun; (5) les syndicats affiliés à la même instance de représentation nationale sont plus susceptibles d'entretenir des contacts fréquents et d'entretenir des attentes en termes de collaboration à l'endroit du partenaire désigné.

À partir d'entrevues effectuées auprès d'un échantillon formé de 33 syndicats de différents paliers oeuvrant aux États-Unis au sein de 9 compagnies de transports aériens, Walsh parviendra à des résultats qui viendront corroborer ses hypothèses. Les données récoltées lui permettront notamment de démontrer que les syndicats représentants une même catégorie d'employés semblent être plus enclins à communiquer régulièrement entre eux, c'est-à-dire sans le concours d'un quelconque intermédiaire, et à développer des plans d'actions communs. Cela semble d'autant plus être le cas lorsque les syndicats concernés (1) partagent une affiliation similaire à un même regroupement syndical national; (2) représentent un seul et même employeur et (3) sont intrinsèquement liés par un flux de production commun (Dufour-Poirier, 2004). Plus fondamentalement, Walsh observe que les processus de coopération entre syndicats sont plus susceptibles de se développer dans un contexte où des liens d'interdépendance unissent les acteurs impliqués dans de tels processus. En outre, l'étude de Walsh est, de loin, l'étude qui propose la plus grande sophistication théorique concernant l'étude des alliances syndicales et des dynamiques relationnelles qui les caractérisent. Le modèle conceptuel développé par l'auteur permet une prise en compte extensive des différents facteurs pouvant influencer la teneur et l'intensité des relations inter-syndicales même si elle n'explique toutefois pas la dynamique particulière à la construction d'alliances au niveau international.

Les constats généraux pouvant se dégager de ces études, et de certaines autres dont nous n'avons pas fait mention, sont multiples prouvant l'importance de leur apport au plan théorique et analytique. Elles nous permettent d'abord de dépasser les vues déterministes, voire défaitistes, existant à l'égard des divers obstacles se posant à la coopération intersyndicale et dont il est régulièrement postulé qu'ils entravent fatalement le développement du syndicalisme multinational. Les études citées démontrent bien que ces obstacles, dont notamment les différences politiques, idéologiques et institutionnelles entre syndicats nationaux, ne peuvent prétendre avoir un impact surdéterminant quant au développement d'une action collective intersyndicale au niveau régional ou international (Erne, 2001; Zinn, 2000; Greven et Russo, 2003; Armbruster, 1998; Walsh, 1995). Ces études nous permettent également de parvenir à une compréhension plus fine des variables poussant certaines organisations syndicales à s'investir dans le développement d'alliances internationales ainsi que des conditions contextuelles favorisant l'atteinte des objectifs de ces alliances (Armbruster, 2005b; Anner, 2002; Erne, 2002; Gordon et Turner, 2000b; Banks et Russo, 1999; Jobert, 1990). Entre autres, il a été démontré que la perception d'intérêts communs entre syndicats favorise leur collaboration potentielle tandis que l'existence de liens d'interdépendance joue un rôle primordial dans la propagation d'un idéal solidaire nécessaire à l'instauration d'un esprit mutuel de concertation et d'entraide. D'autres variables, dont notamment le contexte industriel, les stratégies des employeurs des firmes multinationales et l'environnement politico-économique, semblent également, dans des termes toutefois variables, avoir un impact sur la manière dont les alliances syndicales internationales sont amenées à se construire et à se développer

Cela étant, ces études ne sont pas exemptes de limites et laissent derrière elles tout de même plusieurs espaces d'investigations vacants. On ne peut d'ailleurs que rester surpris face au vide analytique et au déficit explicatif que mettent en exergue ces études à l'égard des dynamiques relationnelles ou encore de la structuration des relations de pouvoir au sein de ces alliances. On comprend plutôt mal en quoi ces alliances représentent un nouvel espace de mobilisation et un nouveau lieu de l'action collective pour les syndicats. Somme toute, seule l'étude de Walsh (1995) peut prétendre avoir

réellement jeté un éclairage sur ce type de problématique dont il déplore également le manque d'attention lui ayant été apporté jusqu'ici dans le domaine des relations industrielles : «A study of inter-union relations begins to fill a large void in the industrial relations litterature. Writings directly pertaining to inter-union relations are few, fragmented, and often dated. (…) Conceptual work in the area of inter-union relations is perhaps even more limited than empirical offerings.» (1995: 4).

Tout se déroule en fait comme si ces alliances syndicales internationales se présentaient comme de véritables «boîtes noires». S'il est généralement possible d'identifier les syndicats qui y prennent part (les «inputs») et si plusieurs études ont documenté les résultats que l'on peut associer à l'action de certaines alliances en termes de contribution à la régulation sociale des firmes transnationales (les «outputs»), on en sait encore très peu sur ce qui se passe à l'intérieur de celles-ci, sur la dynamique sociale qui les anime, et sur les processus de mobilisation et d'action collective qu'elles mettent en place. À ce propos, il n'apparaît pas encore très clairement pourquoi et selon quelle logique des acteurs syndicaux en viennent à se réunir, puis à s'unir pour la défense d'un projet commun au sein d'une alliance internationale. Nos connaissances sont aussi extrêmement limitées en ce qui a trait à leur mode de fonctionnement interne ou encore aux logiques guidant le positionnement des syndicats au sein de ces alliances internationales. Ces interrogations ne trouvent pas, à l'heure actuelle, de réponse satisfaisante dans la littérature. Elles dressent néanmoins les contours d'une problématique de recherche que nous nous proposons d'explorer dans le cadre de cette thèse.

Chapitre 2

Posture théorique et fondements conceptuels

> «Soyez un bon ouvrier : évitez les procédures trop rigides. Cherchez surtout à développer et à exploiter l'imagination sociologique. Évitez le fétichisme de la méthode et de la technique. Travaillez à la réhabilitation de l'artisan intellectuel, dans toute sa simplicité; soyez-en un vous-même. Que chaque homme fasse sa méthodologie pour son propre compte; que chacun fasse sa propre théorie; que la théorie et la méthode se pratiquent comme un véritable métier. Défendez le primat de l'intellectuel isolé; luttez contre la domination des équipes de techniciens de recherche. Abordez pour votre propre compte les problèmes de l'homme et de la société.» (Mills, 1967 : 227).

C'est en prenant au sérieux cet avis cité en épigraphe sur le métier de chercheur et d'intellectuel formulé par Charles Wright Mills dans son célèbre ouvrage sur l'imaginaire sociologique[58] que nous entamons ici le travail de théorisation et de conceptualisation de notre objet d'étude. Notre posture est celle d'une théorisation s'inscrivant a posteriori de l'identification de notre objet de recherche. Cette approche revient à éviter toute forme d'*apriorisme* dans l'élaboration d'une posture théorique, celle-ci, croyons-nous, devant servir les besoins de la recherche et non l'inverse. À l'instar de Mills, nous revendiquons une certaine marge de liberté et une place à la créativité dans le travail scientifique, notamment dans la tâche consistant à mobiliser et à adapter les ressources théoriques appelées à répondre aux besoins de l'analyse empirique.

Mais c'est également en tentant d'éviter l'éclectisme et les artifices éphémères du bricolage théorique que nous avons procédé à un travail d'exploration dans le but de parvenir à identifier une posture théorique éprouvée intégrant les clés de lecture et

---

[58] Pour Mills, l'imagination sociologique «permet à celui qui en est doué de comprendre le théâtre élargi de l'histoire en fonction des significations qu'elle revêt pour la vie intérieure et la carrière des individus. Grâce à cette imagination, il est à même de prendre note que, dans le tumulte de l'expérience journalière, les individus se méprennent sur la place qu'ils occupent dans la société. Au cœur de ce tumulte, on cherche l'ossature de la société moderne, et au cœur de l'ossature s'exprime la psychologie d'un certain nombre d'hommes et de femmes. Ce faisant, on oriente le malaise personnel vers certaines épreuves explicites, et on transforme l'indifférence des collectivités en prise de conscience des enjeux collectifs» (1967 : 7).

d'analyse nécessaires à l'étude des logiques de construction et des dynamiques sociales qui animent les alliances syndicales internationales. C'est ainsi que pour trouver les outils théoriques répondant à nos besoins sur le plan analytique et conceptuel, nous nous sommes, dans un premier temps, tournés vers les principales théories qui structurent l'étude de l'action collective et des phénomènes de mobilisation. Si ces théories offrent une multitude de pistes de réflexion et d'explication quant aux motivations individuelles et aux conditions structurelles poussant les acteurs à prendre part à une action collective, elles cristallisent néanmoins de manière quelque peu stérile une opposition entre deux principales approches, soit celle de la mobilisation des ressources et celle dite des nouveaux mouvements sociaux. Des développements récents sont toutefois intervenus afin de tenter d'établir des ponts entre ces deux courants théoriques et offrir de nouvelles perspectives dans l'analyse de l'action collective. Il en va ainsi de la sociologie des réseaux sociaux qui s'est d'ailleurs rapidement imposée comme piste théorique particulièrement pertinente à notre objet de recherche.

S'inscrivant en marge des deux traditions antithétiques, holiste et individualiste, dont l'opposition se veut au cœur de l'histoire du développement de la pensée sociologique, cette approche théorique prend pour base analytique non pas les attributs des acteurs mais bien les relations qu'ils établissent entre eux[59] dans le but de les décrire, d'en saisir le contenu, de rendre compte de leur formation et de leurs transformations, d'analyser leurs effets sur les comportements sociaux (Lazega, 1995; Wasserman et Faust, 1994). La sociologie des réseaux sociaux a su se constituer un champ qui lui est propre et forger son institutionnalisation de par sa nature versatile et sa polyvalence, lesquelles lui ont permis d'être appliquée à une foule de domaines de la vie sociale (Bersini, 2005). L'originalité de son approche reconnaît le primat des formes relationnelles des systèmes sociaux (Lemieux et Ouimet, 2004; Lemieux, 1999; Mitchell, 1969). Ceci dit, la rigidité méthodologique et la relative complexité des techniques quantitatives de traitement des données, liées à la panoplie d'instruments mathématiques et statistiques s'inspirant de la sociométrie, de l'algèbre linéaire et de la théorie des graphes, confèrent à cette approche

[59] Comme le soulignent clairement Wasserman et Faust: «Relational ties among actors are primary and attributes of actors are secondary» (1994: 8).

un certain formalisme auquel nous avons cherché à nous substituer en tentant de conserver une certaine souplesse dans l'analyse relationnelle et en adaptant cette posture théorique à nos besoins empiriques.

Ce chapitre présente les fruits de cette démarche. Dans la première partie, nous faisons état des différentes étapes ayant marqué le développement de l'étude de l'action collective en soulignant les nombreux apports des travaux fondateurs de ce champ théorique, mais également les limites leur étant inhérentes. Nous débuterons ce travail par la présentation des théories du comportement collectif puis par celle du paradigme de la mobilisation des ressources. Nous nous concentrerons par la suite sur les thèses développées par l'école des nouveaux mouvements sociaux. Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous exposons les origines, les apports, les principaux concepts et le langage propre à l'analyse des réseaux sociaux dans le but d'ouvrir la voie à notre troisième chapitre au sein duquel nous présenterons l'adaptation que nous avons faite de cette posture théorique en y dégageant les fondements d'une approche pragmatique compatible à notre objet d'étude.

2.1- Les théories de l'action collective

La compréhension de l'action collective a depuis longtemps fait partie des objectifs de divers domaines d'études dont la sociologie et la science politique. Si les premiers développements théoriques concernant les modes d'appréhension de l'agir collectif remontent au 19ème siècle, les années soixante ont en quelque sorte marqué un point tournant en associant à l'étude de l'action collective celle des mouvements sociaux - dont le syndicalisme se pose comme un des principaux représentants - et en engageant la réalisation d'un nombre sans cesse croissant de travaux de nature à la fois théorique et empirique. Comme l'ont remarqué plusieurs auteurs, une ligne de démarcation s'est par ailleurs établie au fil des années entre un courant européen et un courant américain au sein de la littérature (Neidhard et Rucht, 1991; Tarrow, 1991; Klandermans et Tarrow, 1988). Il existerait ainsi aujourd'hui deux grandes écoles en matière de conceptualisation du phénomène de l'action collective. La première, puisant sa source dans la tradition

culturelle européenne et proche d'un certain holisme méthodologique, se serait consacrée à l'étude de l'action collective d'un point de vue essentiellement théorique et macrosociologique. La deuxième se serait plutôt axée sur le pragmatisme et l'individualisme méthodologique favorisant, conformément à une certaine tradition intellectuelle américaine, la réalisation d'études empiriques se déployant à un niveau microsociologique[60].

C'est à partir de cet axe de démarcation que nous proposons de faire le tour des principales contributions théoriques qui ont marqué l'étude de l'action collective. Si cette étude semble prise entre deux traditions sociologiques et culturelles fortes et souvent présentées comme antinomiques, on constatera cependant que certaines approches théoriques de ce champ d'étude font également l'objet, depuis quelques années, de tentatives de synthèse particulièrement intéressantes. Objet situé à l'interface de disciplines aux méthodes et aux concepts parfois hétérogènes, l'action collective reste toutefois encore un espace de problématiques fragmentées, produit de la recherche active de modèles explicatifs pluridimensionnels.

2.1.1- Les premiers efforts de conceptualisation de l'action collective

Les premières tentatives de compréhension théorique et de conceptualisation de l'action collective puisent leurs origines au sein même des théories fondatrices du champ sociologique[61]. En effet, on trouve dans diverses approches classiques en sociologie les

---

[60] Cette distinction, voire cette opposition, entre une approche européenne et une approche américaine résume, selon Giuni, «une double dichotomie qui est propre aux sciences sociales et à laquelle l'étude de l'action collective n'a pas échappé. Il s'agit, d'un côté, de l'opposition entre une analyse macrosociologique et une analyse microsociologique des phénomènes sociaux et, de l'autre, de la tension entre une perspective purement théorique et une perspective plus empirique» (1996 : 2). Si elle peut être éclairante à plusieurs égards, cette représentation schématique des théories de l'action collective, comme toutes tentatives taxinomiques, ne rend toutefois pas justice aux différences existant au sein de chacune de ces deux catégories ni à la complexité de certaines approches qui ne seraient être exclusivement contenues que dans l'une des deux traditions identifiées.

[61] Guy Rocher précisait d'ailleurs dans son *Introduction à la sociologie générale* que parmi les problèmes principaux qui dominent la recherche théorique et empirique en sociologie, on dénote une fascination singulière à l'égard des processus de formation et de fonctionnement des collectivités sociales. Une des missions fondamentales de la sociologie serait donc de comprendre davantage ce passage de l'individuel au collectif en se posant deux questions : «comment expliquer que les collectivités humaines existent et se maintiennent, et corrélativement, comment l'individu se rattache-t-il à ces collectivités ?» (1969: 4).

premiers éléments d'analyse de l'action collective. Deux principaux courants peuvent être identifiés à cet égard soit l'approche marxiste[62], qui a souligné le rôle des classes sociales dans l'émergence et le développement de l'action collective, et une approche d'influence plutôt durkheimienne qui nous a notamment légué divers travaux s'employant à analyser le comportement et la psychologie des foules (Le Bon, 1895; Tarde, 1901). Si ces premières contributions ont en quelque sorte posé les jalons initiaux d'une théorie du comportement collectif, il faut savoir nuancer leurs apports respectifs puisqu'elles n'ont pas véritablement permis de fonder une analyse systématique de l'action collective.

Les approches basées sur le comportement collectif, initiées par Gabriel Tarde (1901) ou encore Gustave Le Bon (1895), ont apporté un éclairage intéressant sur la psychologie des foules, identifiant des «lois d'imitation» auprès des membres qui les constituent et faisant état d'une certaine «unité mentale» de ces foules, voire d'une «âme collective», qui les amèneraient à se dissocier des individualités qui les composent pour revêtir des caractéristiques qui leur seraient propres. Ces dernières seraient ainsi décrites comme étant impulsives, suggestibles, et peu aptes au raisonnement, l'individu se trouvant altéré par la foule devenant automatiquement soumis à l'inconscient et régressant vers un stade primaire de l'humanité. Bien qu'ayant mis en lumière l'emprise créatrice dont sont souvent dotés les groupes sociaux sur les représentations et les sentiments de chacun de leurs membres, ces contributions théoriques seront largement critiquées remettant en cause leur apport réel au développement d'une théorie du comportement collectif[63]. L'historienne américaine Suzanna Barrows (1981) a d'ailleurs montré en quoi cette littérature répondait, au lendemain des bouleversements sociaux ayant culminé, en France, aux évènements de la Commune de Paris, à un contexte de panique morale d'une certaine élite sociale. Les choses sont tout aussi claires pour Neveu pour qui le

[62] Pour Melucci, l'apport de la pensée marxiste à l'étude de l'action collective doit être compris dans ces termes: «The tradition of Marxism has taught us that collective action cannot be analysed without addressing its relationship to a 'structural' (or, better, 'structured') field of relationships which provides resources and constraints for the action itself. Moreover, it has persuasively demonstrated the importance of social conflicts and the fact that some of them are of an antagonist nature» (1996: 17).

[63] Fillieule et Péchu écriront à ce propos «qu'il s'agisse de Tarde ou de Le Bon, la psychologie des foules ne nous offre pas les outils conceptuels adéquats pour étudier les phénomènes de masse. Les postulats sur lesquels elle repose, l'absence de méthode scientifique, la condamnaient à disparaître sans jamais donner naissance à un courant de pensée» (1993 : 39).

discours des foules «habille d'un vernis savant des préjugés sociaux» et «enrôle la science pour répondre à des inquiétudes politiques» (2002 : 37).

Pour sa part, si le cadre d'analyse marxiste a passé de manière plus convaincante l'épreuve du temps en cultivant une influence considérable sur certains auteurs qui, nous y reviendrons, auront ultérieurement une contribution capitale à l'étude de l'action collective (Offe et Wiesenthal, 1980; Touraine, 1978a; Poulantzas, 1976; Castells, 1976), il faut néanmoins reconnaître que cette approche n'a pas davantage réussi à offrir une véritable théorisation systématique de l'action collective. Pour Melucci, la pensée marxiste doit d'ailleurs être perçue avant tout pour ce qu'elle est, soit une réflexion, certes riche et profonde, sur le système capitaliste de production mettant en avant scène les principales contradictions lui étant inhérentes, mais d'une portée limitée quand vient le temps d'appréhender de manière plus systématique les motifs déclencheurs et la logique de l'action collective qu'elle ne perçoit qu'au travers le prisme étroit de la problématique générale de la lutte des classes:

> «I believe that, strickly speaking, there exists no specifically Marxist branch of analysis of social movements today in the proper sense of the term, only studies (sometimes very acurate) of the crisis of the capitalist mode of production and of its transformations. Marxism has provided a theoretical framework for the historical analysis of class action, but its explicit contribution to the theory of social movements has been poor, indirect, or frankly derivative» (1996: 14).

En somme, en faisant des mouvements sociaux l'expression obligée des rapports de classes, l'approche marxiste peine à rendre compte de toute action collective se structurant autour d'autres formes de revendications identitaires, comme celles des mouvements nationalistes ou féministes par exemple.

Il faudra ainsi attendre certains travaux de l'École de Chicago dans le courant des années 1920 puis ceux de Blumer (1951) s'inscrivant dans une perspective interactionniste symbolique, legs des travaux d'Erving Goffman, pour voir se constituer un modèle classique d'analyse de l'action collective et faire rentrer cet objet dans la recherche sociologique. Principalement intéressé par la dynamique d'émergence des

comportements collectifs, Blumer insistera notamment sur leur caractère non-institutionnalisé (Gendron, 2001). Plus globalement, le dénominateur commun de ces théories classiques du comportement collectif résiderait dans l'application d'un raisonnement causaliste se rapportant aux tensions structurelles des systèmes sociaux (McAdam, 1982). Ces tensions engendreraient en fait un certain déséquilibre psychologique chez les individus qui provoquerait une réponse sous forme d'action collective. Au delà de ce schème général, des distinctions peuvent être établies, entre des approches classiques introduisant des variables structurelles et d'autres interpellant des variables individuelles dans l'explication de l'action collective (Giugni, 1996).

Les approches structurelles, dont les origines théorétiques remontent aux travaux de Parsons (1951) et au structuro-fonctionnalisme américain, postulent que le mode de fonctionnement des systèmes sociaux repose sur l'institutionnalisation et le partage de normes et de valeurs communes. De temps à autre, ces systèmes sociaux peuvent faire l'objet de crise ou de situations de tension. Le comportement collectif serait alors une réponse à cette situation de déséquilibre insufflant certains changements sociaux et conduisant, *in fine*, au rééquilibrage du système[64]. L'ouvrage de Smelser (1962), *Theory of Collective Behavior*, s'inscrira dans cette ligne de pensée en construisant un système global d'explication des comportements collectifs où l'unité d'analyse sera celle des rôles, des organisations, des normes et des valeurs.

On retrouvera au principe de ce modèle explicatif une conception très parsonienne du système social conçu comme situation d'équilibre auto-régulé (Fillieule et Péchu, 1993). Dans ce modèle, l'émergence des mouvements sociaux est considéré comme résultant des effets pervers de la transformation rapide de la société et des tensions émanant de la multiplication des demandes sociales ne pouvant plus être absorbées par les systèmes

[64] Pour les spécialistes en relations industrielles, cette approche n'est pas sans rappeler l'analyse systémique de Dunlop (1958) dont les origines s'inscrivent également dans l'œuvre de Parsons. Rappelons à cet effet que pour Dunlop la stabilité des systèmes nationaux de relations industrielles se veut garantie par le fait que les différents acteurs, qui y interagissent, partagent une idéologie intégrative commune, postulat qui représente, sans conteste, un legs de Parsons (Müller-Jentsch, 1998).

sociaux[65]. L'apparition d'une tension structurelle constitue toutefois un facteur nécessaire mas non suffisant de mobilisation. Pour qu'une action collective se mette en place, il faut que se développe au sein du groupe social une «croyance généralisée». Cela signifie «qu'avant que les protestataires puissent agir pour modifier une situation à leur désavantage, il leur faut en déterminer la raison par l'attribution de responsabilités signifiantes : "la croyance généralisée identifie les sources de la tension et spécifie certaines réponses à la tension considérées comme possibles ou appropriées"» (Fillieule et Péchu, 1993 : 56). À cette croyance généralisée doit également s'ajouter la prise en compte de certains autres facteurs pouvant jouer un rôle catalyseur sur le développement d'une action collective dont notamment le degré de contrôle social dans un milieu donné. Au total, le système d'analyse de Smelser, bâti autour d'une conception structuraliste de la nature de la société et du changement social, a le mérite d'insister sur les facteurs sociaux des phénomènes de mobilisation, renvoyant à l'arrière plan le cadre d'explication de l'atomisme psychologique.

D'autres auteurs développeront, pour leur part, des modèles qui, conceptualisant toujours le comportement collectif comme réponse à un état de crise, mettront l'accent sur des facteurs psychosociologiques tout en retenant les variables individuelles comme unité d'analyse. Ces travaux s'inscrivant dans la continuité des développements amorcés par l'École de Chicago se distancieront des perspectives structurelles et d'une conception purement fonctionnaliste de la société dans la mesure où l'accent sera mis sur la construction de normes, valeurs et rôles sociaux par le biais des interactions sociales. L'ouvrage de référence à cet égard demeure celui de Turner et Killian (1957), *Collective Behavior*, qui se penche sur les sources de coordination des actions individuelles qui mènent au comportement collectif. La nouveauté de la thèse réside ici dans le fait que les processus de mobilisation ne sont plus vus comme émanant de la seule existence d'un mécontentement. Pour qu'il y ait mobilisation, ce mécontentement doit dorénavant «trouver un langage qui lui donne un sens, désigne des adversaires, légitime la revendication par référence à des valeurs» (Neveu, 2002 : 42). Le principal

[65] Précisons que Smelser distingue les mouvements sociaux orientés vers les normes et les réformes sociales, de ceux orientés par les valeurs tels que les mouvements religieux ou nationalistes en sont une manifestation (Boudon et Bourricault, 1994).

apport de l'ouvrage de Turner et Killian est en ce sens d'avoir cherché à concilier une approche psychologique avec la rationalité de l'acteur dans l'analyse des phénomènes de comportement collectif.

Dans la foulée des divers travaux délimitant ce modèle classique de l'action collective, on verra également apparaître de nouvelles études qui apporteront une contribution théorique supplémentaire. Il en va ainsi notamment de la «théorie de la société de masse» dont les origines remontent aux travaux de Kornhauser (1959) ou encore des «théories des privations relatives», souvent identifiées aux analyses de Ted Gurr (1970), qui lient la naissance de l'action collective à des *frustrations relatives* des individus. Ces frustrations proviendraient plus précisément d'un solde négatif ou d'un décalage entre, d'une part, les «valeurs» qu'un individu détient à un moment donné - celles-ci pouvant désigner un niveau de revenu, un statut social, une position hiérarchique mais aussi des éléments immatériels comme l'honneur et le prestige - et, d'autre part, celles auxquelles il estime avoir droit en vertu de sa propre condition sociale.

Ces différentes approches se réclamant du modèle classique de l'action collective utilisent des angles d'analyse pour le moins variées qui laissent songeur quant à la réelle cohérence intellectuelle de ce modèle. La référence à une seule école du comportement collectif est d'ailleurs, comme le souligne Neveu (2002), relativement trompeuse dans la mesure où elle suggère une cohérence théorique là où il existe surtout une attention partagée pour un même objet de recherche. Toutefois, si des distinctions importantes peuvent être établies entre les différentes théories classiques du comportement collectif, leurs différences ne doivent pas être surestimées car ces approches convergent tout de même vers certains principes identiques d'analyse[66]. Elles se distinguent d'abord des

[66] Cohen a d'ailleurs succinctement résumé ces points de convergence de la manière suivante : «1) Il existe deux types d'action : les actions institutionnelles-conventionnelles et les non-institutionnelles collectives; 2) les actions non-institutionnelles collectives sont des actions qui ne sont pas guidées par des normes sociales existantes mais qui se forment pour répondre à des situations non définies et/ou non structurées; 3) ces situations se comprennent en termes de rupture soit avec les organes de contrôle social, soit de l'adéquation de l'intégration normative, en raison de changements structurels; 4) les tensions qui en résultent, mécontentement, frustration, et agression conduisent l'individu à participer à l'action collective; 5) les actions non-institutionnelles collectives suivant un "cycle de vie", ouvert à l'analyse causale, qui va de l'action de foule spontanée à la formation de publics et de mouvements sociaux; 6) l'émergence et la croissance des mouvements au cours d'un cycle se fait au moyen de processus primaires de

approches psychologistes des foules en rejetant toute conception de l'action collective en tant que réaction pathologique résultat de l'irrationalité des individus happés par l'emprise psychologique des groupes sociaux. Pour les théoriciens du comportement collectif, la mobilisation ne naît pas de la simple existence d'un mécontentement, et, les motifs de déclenchement de l'action collective sont à rechercher dans un ensemble de facteurs plus complexes interpellant notamment une certaine rationalité des acteurs. Melucci est on ne peut plus clair à cet égard :

> «Symbolic interactionism building on the work of Blumer (…) has taught us that collective action is not the expression of irrationality or of psychological suggestion that the crowd psychology of the nineteenth century assumed (Le Bon 1960; Tarde 1969); it is, instead, meaningful behaviour (see Turner 1983): there is a logic of collective action which entails certain relational structures, the presence of decision-making mechanisms, the setting of goals, the circulation of information, the calculation of outcomes, the accumulation of experience, and learning from the past» (1996: 17).

Ces approches permettent également de substituer, à une vision centrée sur le potentiel destructeur et menaçant des mouvements sociaux, un autre regard prenant en compte l'aspect constructif de ces mouvements, c'est-à-dire leur capacité à créer de nouvelles normes, à fournir un environnement social à certains individus et à produire des changements sociaux. Qui plus est, au modèle épidémiologique des psychologues des foules qui font état de phénomènes de contagion sociale et qui placent l'imitation comme moteur du comportement collectif, les tenants du modèle classique font état d'un ensemble de facteurs plus complexes dans l'explication de la formation de l'action collective, reconnaissant néanmoins une certaine primauté aux frustrations des individus. À ce propos, Neveu explique que :

> «Le moment du *comportement collectif* s'inscrit dans une oscillation entre la volonté de sociologiser l'analyse, de prendre en compte les structures sociales qui suscitent la mobilisation, et la force d'un ancrage dans des problématiques empruntées à la psychologie, comme les notions de tension ou de *frustration*, placées au principe des dispositions individuelles à se mobiliser» (2002 : 42).

---

communication : la contagion, la rumeur, la réaction circulaire, la diffusion, etc» (1985 : 671-672 cité par Fillieule et Péchu, 1993 : 25-26).

Finalement, l'ensemble des approches se rapportant au modèle classique d'analyse de l'action collective conçoit également de manière assez consensuelle l'émergence des mouvements sociaux comme résultant d'un processus mécanique de réaction aux tensions structurelles des systèmes sociaux bien que des variables de nature différente, c'est-à-dire soit structurelle ou individuelle, puissent être mises de l'avant dans l'explication de l'action collective. La source des processus de mobilisation et de l'action collective résulterait donc d'un certain raisonnement mécanique, d'un processus allant du bas vers le haut, caractéristique fondamentale des «théories volcaniques» (voir figure 2.1).

Figure 2.1 : Schématisation des «théories volcaniques» de l'action collective

Source : Noiseux (2004 : 12)

2.1.2- L'approche de la mobilisation des ressources

Si le modèle classique des théories du comportement collectif a permis le dépassement des limites inhérentes au raisonnement des théoriciens de la foule, en plus de raffiner l'analyse en ce qui a trait notamment à l'identification des motifs déclencheurs de l'action collective, celui-ci fera néanmoins l'objet de diverses critiques. On reprochera notamment à l'école du comportement collectif d'être restée centrée sur l'origine et l'émergence des mouvements sociaux en proposant un cadre explicatif à dominante psychologique essentiellement micro-analytique (McAdam et al., 1988). Cette école se serait ainsi concentrée sur les déterminants de la participation individuelle tout en «délaissant la dynamique postérieure au stade de formation du mouvement social» (Gendron, 2001 : 128). On reprochera également à cette école le non-achèvement de

l'intégration de la dimension rationnelle dans l'explication de l'action collective (Cohen, 1985).

Les critiques véhiculées à l'égard de la tradition psychosociale de l'école du comportement collectif s'intensifieront d'ailleurs à partir des années 1960, en parallèle du développement, aux États-Unis, d'une théorie qui aura un impact important dans la façon d'appréhender l'agir collectif, soit celle de la mobilisation des ressources. Cette théorie fournira d'emblée un tir croisé sur le modèle classique. Elle s'attaquera d'abord à l'idée voulant que la cause essentielle de l'action collective soit systématiquement rattachée à la désorganisation sociale ou à l'anomie[67]. L'avènement de mouvements sociaux ne serait toujours, dans cette optique, qu'une réaction à une situation de tension ou de déséquilibre, un phénomène d'exception excédant les cadres normaux du jeu social. Cette conception des mouvements sociaux repose d'ailleurs sur l'a-priori idéologique implicite selon lequel seuls les canaux institutionnels peuvent contribuer au fonctionnement démocratique idéal (Fillieule et Péchu, 1993).

Dans cette perspective, il sera d'ailleurs reproché aux théoriciens du comportement collectif de faire reposer leur cadre analytique sur une conception pluraliste de la société, chaque groupe social ayant les mêmes chances d'accès au système de décisions politiques. Cette conception de l'action collective a pour conséquence, comme l'écrit Giugni, «que les revendications des groupes qui, de fait, n'ont pas cet accès, sont considérées comme des conduites irrationnelles n'ayant rien à voir avec la politique» inscrivant ainsi un décalage important «entre la politique rationnelle (traditionnelle) et les mouvements sociaux (irrationnels, déviants, non-conformes)» (1996 : 7). Enfin, on s'en prendra à la vision uniforme et homogène de l'action collective véhiculée par le modèle classique d'analyse en soulignant l'importance d'identifier les différents types de conduites collectives et de définir plus précisément la nature de ses composantes. Certains jugeront que le modèle classique de l'étude de l'action collective s'est

[67] Ce concept forgé sur le plan sociologique par Durkheim caractérise la situation où se trouvent les individus lorsque les règles sociales qui guident leurs conduites et leurs aspirations perdent leur pouvoir, sont incompatibles entre elles ou lorsque, minées par les changements sociaux, elles doivent céder la place à d'autres.

exclusivement focalisé sur l'émergence des mouvements sociaux faisant ainsi l'impasse sur leurs évolutions et leurs modes d'organisation.

Ainsi, à partir des années 1970, seront abandonnées les perspectives psychologiques et sociopsychologiques antérieures pour leur préférer de nouvelles approches intégrant des variables plus objectives. Opposées notamment au mythe de la foule impulsive et impétueuse ou à l'idée simpliste suggérant que les individus aient une propension à répondre de manière collective à leurs frustrations personnelles, les théories structuralistes et matérialistes de la mobilisation des ressources tendront à faire des acteurs intégrés dans des actions collectives des individus franchement rationnels (McAdam, 1982; Zald et McCarthy, 1979). Le thème commun qui unira les différentes approches de ce nouveau paradigme sera d'ailleurs le traitement de l'activité des mouvements sociaux comme idéologiquement légitime et résultant de comportements volontaires et intentionnels. Deux postulats seront à la base du développement du paradigme de la mobilisation des ressources. Primo, les tenants de ce courant théorique rejetteront l'idée propre au modèle classique voulant que la mobilisation collective des acteurs sociaux soit le fruit d'un certain mécontentement ou d'une désorganisation sociale. Au contraire, ils mettront de l'avant l'importance cruciale de l'organisation sociale comme condition de l'action collective. Secundo, cette approche théorique identifiera comme principal moteur de l'action collective l'accès et la disponibilité de certaines ressources clés dont les acteurs ont besoin pour se mobiliser efficacement.

Encore une fois, la théorie de la mobilisation des ressources peut se subdiviser en différentes approches dont notamment une version économique et certaines autres, plus larges, ouvrant la voie à une réflexion de nature à la fois politique et sociologique. Dans sa version économique, ce sont les travaux de Mancur Olson, et notamment son célèbre ouvrage sur *La logique de l'action collective* (1965), qui viendront sonner le coup d'envoi d'une nouvelle perspective théorique introduisant la rationalité individuelle comme facteur explicatif dominant de l'engagement des acteurs dans l'action collective. Sur la base de sa présentation du paradoxe de l'action collective et du passager clandestin (ou «free rider»), Olson démontrera la rationalité qui peut conduire un

individu à ne pas s'impliquer dans une action collective et, par là, la nécessité pour les groupes sociaux de créer des «incitations sélectives» afin de se prémunir de tout comportement de type «free rider» de la part de leurs membres (voir encadré 2.2).

Encadré 2.2 : Le paradoxe de Mancur Olson

En 1965, dans *The Logic of Collective Action*, Mancur Olson, en s'appuyant sur une approche de l'individualisme méthodologique, développera une théorie microsociologique visant à expliquer comment les individus s'organisent pour réaliser un objectif commun. Son étude le conduira a mettre en évidence ce qu'il appelle «le paradoxe de l'action collective» qui se veut, dans ses fondements, une généralisation du célèbre dilemme du prisonnier. L'idée forte de cette théorie de l'action collective concerne le coût et le bénéfice de cette action. Pour Olson, toute action collective a un coût pour l'individu (engagement, prise de risque, perte de temps, argent investi, etc) mais est également susceptible de lui apporter certains bénéfices ou avantages (protection sociale, augmentation de salaire, emploi, etc). Or, les individus étant avant tout des êtres rationnels, il existerait une tendance pour les membres d'un groupe social à chercher à profiter des avantages que peut leur procurer une action collective en cherchant à payer le coût minimum, voire à échapper au coût de cette action. Plus grand est le groupe et plus cette tendance serait importante. Ce comportement serait appelé celui du «passager clandestin» (ou du «free rider»).

Ainsi, le paradoxe de l'action collective suggèrerait en fait que quelle que soit l'espérance mathématique du gain, celui obtenu par le militant est toujours inférieur à celui du passager clandestin. Force du paradoxe, personne n'aurait donc individuellement intérêt à agir, alors que tous y auraient, collectivement, intérêt. Dans cette logique, l'action collective ne peut donc exister que si les organisations, qui en sont à l'origine, inventent des «incitations sélectives» afin que le comportement de passager clandestin ne provoque pas l'immobilisme. Ces incitations sélectives doivent avoir pour objectif de diminuer le coût de participation à l'action collective ou encore augmenter celui de la non-participation à une telle action puisque la mobilisation d'individus ne peut logiquement prendre naissance que si le bénéfice de l'action militante est supérieur à son coût. L'implication pour les organisations et les groupes sociaux serait donc celle de mettre en place des actions contraignantes ou coercitives pour permettre la réalisation ou la préservation de l'action collective.

Cette théorie, basée sur la logique d'un acteur rationnel, permet de mieux comprendre et d'expliquer une absence de mobilisation ou de résistance au sein de certains groupes sociaux. Pratiquement, le raisonnement de Olson montre bien toutes les limites inhérentes aux associations militantes tandis que, d'un point de vue théorique, il démontre que l'action collective ne peut se passer de contrainte sociale (Reynaud, 1989). Les possibilités de généralisation de la théorie d'Olson sont toutefois doublement limitées. D'une part, elle ne fonctionne pas pour les petits groupes où les liens interpersonnels changent la règle du jeu et, d'autre part, son application se veut limitée aux organisations de nature économique excluant du coup les organisations dont les revendications ne desservent pas directement leurs membres comme les associations philanthropiques en sont un exemple.

Le modèle d'Olson marquera de manière forte le champ théorique de l'action collective entraînant conséquemment son lot de critiques. Ce sont d'ailleurs les auteurs s'identifiant à un paradigme d'économie politique critique ou encore à une certaine tradition marxiste ou «radicale» qui nous livreront les critiques les plus acérées et les plus convaincantes du modèle olsonien. En réponse à Olson qui situe l'applicabilité de son modèle à toutes les organisations de masse, ces auteurs auront tôt fait de démontrer l'inexactitude de cette prétention et les importantes nuances qui doivent être apportées en fonction de la place qu'occupe l'organisation en question dans une structure sociale reposant toujours sur une composition classiste. Argument central au cœur des travaux de Offe et Wiesenthal (1980), le capital et la classe ouvrière ne jouiraient pas de la même facilité à agréger leurs intérêts respectifs au sein de réseaux ou d'alliances. Si le capital se veut, de par sa nature propre, plus facilement unifié dans la défense de ses intérêts, les organisations de travailleurs doivent, quant à elles, composer avec des individus ayant des attentes et des aspirations diverses rendant hautement plus ardu tout processus d'agrégation d'intérêts et de mobilisation[68]. Il existerait ainsi, selon Offe et Wiesenthal, une double logique de l'action collective, incluant des pratiques associatives distinctes, fonction de la position occupée par les groupes sociaux dans une structure sociale duale : «differences in the position of a group in the class structure not only lead to differences in power that the organizations can acquire, but also lead to differences in the *associational practices*, or logics of collective action, by which organizations of capital and labor try to improve their respective position vis-à-vis each other; these differences tend to be obscured by the "interest group" paradigm and the underlying notion of a unitary and utilitarian logic of collective action that covers all associations» (1980: 76).

L'analyse développée par Offe et Wiesenthal vient donc soulever l'incomplétude de la logique olsonienne. Si les acteurs peuvent avoir recours à une analyse coûts-bénéfices pour déterminer s'il s'avère avantageux pour eux de participer à une action collective,

[68] Offe et Wiesenthal soulignent en ce sens que «the capital of each firm is always united from the beginning, whereas living labor is atomized and divided by competition. Workers cannot "merge", at best they can associate in order to partly compensate for the power advantage that capital derives from the liquidity of "dead" labor» (1980: 74).

encore faut-il que ces «coûts» et ces «bénéfices» soient des notions fixes et clairement identifiables par les acteurs. Or, dans le cas de regroupements d'organisations représentants des travailleurs où l'agrégation des intérêts s'avère un phénomène éminemment complexe nécessitant notamment la création d'une nouvelle identité collective cohabitant avec les identités respectives des organisations et des individus qui y prennent part, l'identification des paramètres nécessaires à tout calcul rationnel apparaît beaucoup moins aisé[69]. Colin Crouch, dans son ouvrage *Trade Unions : the Logic of Collective Action*, reprend d'ailleurs de manière extensive l'argumentaire de Offe et Wiesenthal et leur critique du modèle olsonien qu'il retient comme particulièrement pertinente en regard de la compréhension de l'action collective émanant des organisations syndicales :

> «Olson's account treats trade unions as one among many mass organizations. In doing so, it does not consider certain special problems resulting from the position of unions as representatives of the class of labour in the relationship between labour and capital. Two German sociologists have recently extended the analysis to tackle this point (Offe and Wiesenthal, 1980). First, they draw attention to the important fact that 'labour' consists of individual men and women, while 'capital' consists of units of money; units of capital can be added together, merged with each other, to provide single 'lumps' of capital, but workers, even when united, remain individual human beings with separate needs and wants. Capital is in that sense always a collectivity and automatically has the advantages of organization, while for workers organization presents special problems. A new, collective identity has to be

[69] Une longue citation des analyses de Offe et Wiesenthal s'avère ici particulièrement éclairante: «The notion that these forms are themselves the object of class conflict coincides with our proposition concerning the duality an interconnectedness of the two levels of conflict. On the first level, the conflict is about distributional issues (i.e., the "who-gets-what? " issues) of normal politics. (…) The question of politics is thus reduced to: how much does each group get of what it has already defined as desirable to get? Parallel to this conflict, there is always the second-level conflict which focuses on the question: in which way do we most reliably find out *what it* is we want to get? And; what notion of *collective identity* embraces the totality of those who want to get it ? This is the conflict over political form. In order to conduct the conflict on the first level, where the definition of "cost" and "benefit" is a *fixed parameter* of the game, the Olsonian logic of collective action describes and predicts the rational mode of behavior of all parties involved and even contributes to an understanding of why some groups are more likely to win than others. However, it is easy to see now why this logic of collective action is incomplete and why it provides only a limited understanding – it is unable to include and to describe the second level of conflict, where parameters become variable, and collective action is concerned with a redefinition of *what we mean by* "costs" and "benefits". In the absence of such predetermined parameters, the mode of action and struggle cannot be informed by any purposive-rational calculation, but rather by a notion of the *intrinsic* value and preferability of a particular mode of collective action. The purpose of this second type of conflict is, not to "get something", but to put ourselves in a position from which we can see better what it really is that we want to get and where it becomes possible to rid ourselves of illusory and distorted notions of our own interest» (1980: 95-96).

> forged out of the separate individual identities and imposed upon them. A further consequence of this is that it is much simpler for capitalists to work out what their rational interests are: namely, to maximize the return on their capital. Workers, in contrast, have not only to reach agreement on their varying individual human aims, but also have to accommodate these with the interests acquired in the collective identity which has made their organization possible. (…) For these reasons, not only is capital automatically a collectivity, but it is easier for various concentrations of capital (firms) to come together in organizations (trade associations, employers' associations) than it is for labour, because the organization simply has to process capital's fairly obvious interests» (Crouch, 1982: 53-54).

Malgré ces importantes limites inhérentes à l'application du paradoxe d'Olson, le modèle développé par cet auteur sera appliqué à l'ensemble des faits sociaux par l'école des *Rational Action Theory*. Sa lecture économique des comportements sociaux finira par durablement s'imposer à travers l'émergence «d'une véritable orthodoxie de l'action rationnelle qui va peser puissamment sur les sciences sociales nord-américaines, puis européennes» (Neveu, 2002 : 46). Entre autres, les recherches d'Olson ont contribué à mettre fin aux représentations quelque peu ingénues de la mobilisation collective qui la représentaient comme un acte désintéressé de la part des acteurs. Elles ont également mis en doute l'hypothèse fondamentale de certaines théories selon laquelle les individus passent à l'action commune dès qu'ils prennent conscience de l'existence d'intérêts communs. Olson souligne à cet égard que dans de nombreuses situations sociales, «la logique du système d'interdépendance retient justement les personnes agissant de façon rationnelle de s'engager dans la réalisation de l'intérêt commun» (Wippler, 1993 : 214). Mais surtout, elles ont pavé la voie au développement de recherches sociologiques prenant pour postulat que la mobilisation ne va pas de soi et en posant les déterminants de l'action collective comme question de recherche fondamentale (Gendron, 2001).

Dans la continuité des travaux d'Olson, MacCarthy et Zald (1977), prenant le contre pied des approches psychologisantes et des postulats des théories fonctionnalistes, mettront également l'accent sur la rationalité des acteurs dans l'explication de l'action collective. Contrairement au modèle classique, l'action collective n'est plus perçue, par ces auteurs, en tant qu'ajustement à une situation de crise mais plutôt en tant qu'effort commun et rationnel pour atteindre des buts déterminés et conjointement partagés. Comme l'écrit Neveu, «il ne s'agit plus, comme dans le modèle du *collective behaviour*,

de se demander *pourquoi* des groupes se mobilisent, mais *comment* se déclenche, se développe, réussit ou échoue la mobilisation» (2002 : 53). De ce positionnement découle une approche dynamique des mouvements et des groupes sociaux qui n'apparaissent pas comme des données mais comme des construits sociaux dont l'émergence s'inscrit dans le cadre d'un processus de construction d'un rapport de force et de sens.

L'originalité de l'approche réside dans le fait qu'elle se concentre sur deux principaux éléments pour expliquer l'action collective soit l'analyse des ressources des acteurs et de leur utilité stratégique et, d'autre part, le rôle joué par les organisations formelles qui canalisent les énergies contestataires. Du modèle classique où les couches les plus défavorisées de la société, desquelles on attend qu'elles vivent le plus de frustration, sont considérées comme les plus susceptibles à se mobiliser, l'approche de McCarthy et Zald (1977) va en sens contraire soutenant que bien souvent ces strates sociales n'ont pas les ressources ou les organisations pour les soutenir dans leur tentative de regroupement et de mobilisation[70]. C'est ainsi que l'approche de ces auteurs peut être perçue comme étant basée sur une conception élitiste de la société. L'hypothèse sur laquelle se fonde leur raisonnement, et qui se veut contraire à celle soutenant une vision pluraliste, suggère en fait l'existence d'une distribution inégale du pouvoir au sein de la société faisant que seuls les groupes détenant le plus de ressources puissent aspirer à défendre collectivement et efficacement leurs intérêts (McAdam, 1982).

Inspiré par le paradoxe d'Olson et sa logique de participation individuelle au mouvement collectif, McCarthy et Zald tenteront de prolonger la portée de cette matrice explicative de l'action collective en proposant une typologie inédite des différentes formes de soutien des individus à certains groupes sociaux. C'est ainsi qu'ils distingueront les *adhérents*, simples sympathisants du groupe ou du mouvement social, des *bénéficiaires potentiels* et des *militants moraux* ayant un statut de membres actifs du mouvement social et lui apportant un soutien direct (Gendron, 2001). C'est d'ailleurs

[70] Plusieurs auteurs viendront toutefois contredire ce raisonnement de McCarthy et Zald en affirmant qu'il n'est pas si difficile de trouver des exemples où des groupes, pourtant jugés défavorisés, ont trouvé les moyens de s'organiser collectivement et de défendre avec succès leurs revendications (Piven et Cloward, 1979; Jenkins et Perrow, 1977).

l'apport de ces derniers qui permettrait de réduire les coûts de l'action collective et qui rendrait la mobilisation possible malgré l'absence d'incitations sélectives.

Si l'apport de McCarthy et Zald fut fondamental, leur approche donnera lieu à des analyses se limitant à une conception économiste des ressources détenues par les acteurs dans la lignée du raisonnement olsonien et de la théorie des choix rationnels, «le lexique de marché colonisant toutes les dimensions du mouvement social» (Neveu, 2002 : 54). Le travail de MacCarthy et Zald souffrirait en fait, selon Fillieule et Péchu, «d'une perspective beaucoup trop institutionnelle et organisationnelle qui les conduit à laisser de côté la considération des normes, des valeurs et des discours. Par ailleurs, la polarisation de leur travail sur l'aide extérieure considérée comme une condition nécessaire – voire même suffisante – de l'action collective, les conduit à négliger l'étude des processus de mobilisation de la base» (1993 : 88).

Pour remédier à la situation, certains auteurs, dont le plus connu est peut être Obershall (1973), travailleront au dépassement des paradoxes issus de la logique économique et développeront une version plus souple de la théorie de la mobilisation des ressources ouvrant la porte à un mode de raisonnement sociologique. S'inscrivant toujours en porte-à-faux au modèle classique, les travaux d'Obershall se rapprocheront tout de même de ceux de McCarthy et Zald (1977) dans la mesure où ceux-ci feront également état de l'importance de la base organisationnelle et de la continuité dans le leadership en ce qui a trait au développement et au maintien de la mobilisation à long terme. Pour Obershall, l'action collective peut ainsi prendre forme si elle est soutenue par des réseaux de solidarité préexistants et si les autorités sont incapables de la gérer par les procédures habituelles.

Cherchant à définir plus précisément les conditions d'émergence des mouvements sociaux et de l'action collective, l'auteur en arrivera à la conclusion que la mobilisation dépend de l'existence de deux types de liens : d'abord, des liens horizontaux, de nature communautaire ou associative, qui à l'intérieur des collectivités permettent de relier les individus à leur groupe d'appartenance et, ensuite, des liens verticaux qui relient le

groupe social étudié aux autres éléments de la société concernée, notamment aux acteurs et institutions titulaires de positions d'influence ou de pouvoir. Pour illustrer sa pensée, l'auteur soulignera qu'un groupe social est en situation *segmentée* quand il ne dispose pas de relais par rapport aux centres de pouvoir et qu'il se trouve isolé. Ce même groupe sera davantage *intégré* lorsque la communication avec les acteurs et institutions en position de pouvoir s'effectue de manière relativement fluide. Pour Obershall, la segmentation favorise de façon générale l'action collective de sorte que les sociétés segmentées sont davantage le lieu d'actions de protestation et ce, d'autant plus que la cohésion sociale est forte (qu'elle soit de type communautaire ou de type associatif).

Malgré les vertus du modèle d'Obershall dont celle d'avoir concilié dans une même analyse les acquis de la science économique et des théories sociologiques structurelles, on reprochera à cet auteur de ne pas avoir pris en compte les dimensions proprement politiques de l'action collective. En effet, les intérêts impliqués dans les conflits, le pouvoir et les stratégies sont relativement absents de son modèle (Fillieule et Péchu, 1993). C'est ainsi qu'au cours des années 1970, toujours dans le sillage des travaux de McCarthy et Zald, on verra se développer une autre version, de nature cette fois politique, de la théorie de la mobilisation des ressources. L'idée générale à la base de l'approche dite «des processus politiques», dont l'artisan principal est sans doute Doug McAdam (1982), soutient que les changements macrosociaux ont un effet indirect, plutôt que direct comme le postulent les théories classiques, sur l'action collective. En d'autres termes, les changements dans les systèmes sociaux influencent l'action directe par l'intermédiaire de leur impact sur la configuration des rapports de pouvoir. McAdam (1982) développera par ailleurs un modèle concernant la «structure des opportunités politiques» identifiant quatre principaux critères explicatifs de l'émergence de mobilisations collectives : soit «l'ouverture ou la fermeture relative du système politique institutionnel, la stabilité ou l'instabilité des formations politiques, l'absence ou la présence d'alliées parmi les élites politiques et, enfin, la propension de l'État à réprimer la contestation» (Noiseux, 2004 : 15).

Plusieurs autres travaux viendront s'additionner et chercher à compléter l'approche des processus politiques initiée par McAdam (1982). L'œuvre de Charles Tilly (1978, 1993 et 1994) s'inscrit dans cette perspective. Dans un modèle de mobilisation proposé dans une tentative de synthétiser la littérature disponible et de cerner les conditions sociales de la mobilisation, Tilly (1978) retiendra cinq composantes rendant compte du caractère évolutif de l'action collective : l'intérêt, l'organisation, la mobilisation, l'opportunité et l'action collective elle-même (voir figure 2.3). Dans ce modèle, Tilly reprend une notion chère depuis Olson aux théoriciens de la mobilisation des ressources, à savoir l'importance centrale de l'organisation pour la mobilisation et l'action collective. Fillieule et Péchu notent d'ailleurs à propos du modèle de Tilly que «l'organisation d'un groupe est fonction de son identité commune, c'est-à-dire de la mesure dans laquelle il constitue une catégorie partageant des caractéristiques identiques, et de la densité des réseaux liant les membres les uns aux autres» (1993 : 103).

Figure 2.3 : Le modèle de la mobilisation de Charles Tilly

Source : Tilly (1978 : 56)

L'élément central du modèle de Tilly réside cependant à la fois dans «l'intérêt commun», renvoyant à la manière dont certains acteurs vont définir les leurs en comparaison à ceux d'autres membres d'un même groupe social, ainsi que dans «l'opportunité» que représente la relation entre les intérêts d'un groupe et son environnement qui se veut constitué de trois éléments : le pouvoir, la répression et le couple opportunité/menace. Par ailleurs, le degré relatif de pouvoir d'un groupe social par rapport aux autres groupes avec lesquels il peut être mis en relation conditionne également les chances d'émergence d'une action collective. En effet, ces autres groupes peuvent créer certaines opportunités ou émettre des contraintes de par la vulnérabilité ou, au contraire, le pouvoir qu'ils détiennent.

Sur cette base, l'idée avancée par Tilly soutient que les individus n'utilisent pas n'importe quelle forme d'action collective mais puisent dans un «répertoire» d'actions à leur disposition, variant selon les époques et les lieux, la population concernée, mais aussi en fonction de l'attitude adoptée par les autorités et les organisations visées à l'égard des formes consacrées de l'action collective[71]. L'approche de Tilly insiste ainsi sur la prise en compte du particularisme de chaque mobilisation. Il intègre également à son modèle des facteurs motivationnels dans l'étude de l'action collective sans pour autant retomber dans le piège psychologiste des théories classiques. Sa conceptualisation des déterminants de l'action collective sera d'ailleurs retenue comme pertinente par Kelly (1998) qui montrera par ailleurs en quoi elle jette un éclairage particulièrement intéressant sur certains problèmes centraux dans le domaine des relations industrielles :

> «Tilly's theory has three significant advantages in the light of the central problems of industrial relations described earlier. First, it helps us to transcend the very general debates about 'the decline of collectivism' and to

[71] Gendron fera état de cette variation dans les répertoires d'action en fonction de certains contextes historiques en résumant qu'un «registre compétitif où les différents groupes luttent pour une même ressource marque la période allant jusqu'au XVIIe siècle. Par la suite, la centralisation étatique et la révolution industrielle vont déplacer le registre vers un modèle réactif à travers lequel tenteront de se défendre les groupes menacés par les transformations en cours. Enfin, le XIXe siècle voit apparaître le registre proactif par lequel sont réclamés des droits, pouvoirs ou privilèges qui n'existent pas encore. (…) Alors que dans les deux premiers registres, l'action collective est portée par les communautés solidaires préexistantes, le registre proactif suppose de nouvelles formes de solidarité de type associatif rendues possibles par le développement d'espaces politiques et sociaux autonomes au sein d'une société civile» (2001 : 138).

> think much more precisely about different facets of collectivism and individualism. Second, it enables us to recognize that there may be disjunctures between the different facets of collectivism so that, for example, the absence of collective organization in a particular workplace in and of itself tells us nothing about the degree of collective interest definition amongst the workforce. Third, it helps to resolve a number of puzzles or anomalies in the literature of collective action. One example, explicitly addressed by Tilly, is the Kerr and Siegel (1954) hypothesis that a homogeneous mass of workers living in isolated communities (coal miners, for instance) would show unusually high levels of strike activity. The empirical evidence has thrown up numerous variations between countries and regions, and across time, which do not fit the hypothesis (Edwards, 1977)» (1998: 26).

Par ailleurs, Tilly insiste sur l'inadéquation des modèles statiques à acteur unique. Pour lui, le mouvement social ne doit pas être représenté comme un groupe unifié et homogène car son identité et son unité sont des construits sociaux résultant de l'interaction avec d'autres acteurs. Comme le souligne Gendron, «il faut donc remplacer le modèle de l'*action rationnelle* par un modèle d'*interaction rationnelle* à plusieurs acteurs. La véritable analogie d'un mouvement social n'est ni un parti ni un syndicat, mais bien une campagne politique» (2001 : 137).

D'autres auteurs ont aussi contribué de manière significative à l'élaboration de l'approche des processus politiques et à la théorie de la mobilisation des ressources en général. Kitschelt (1986), à titre d'exemple, a proposé une systématisation et une opérationalisation intéressante du concept de structure des opportunités politiques de manière à pouvoir l'utiliser dans l'étude empirique de la mobilisation. Dans son analyse comparée du mouvement antinucléaire, il cherchera notamment à montrer, comme le souligne Giugni, «que la structure du système politique détermine de manière décisive les stratégies choisies par les mouvements sociaux aussi bien que les effets de mobilisation» (1996 : 14). Si de multiples autres contributions à l'étude de l'action collective et au développement de l'approche des processus politiques pourraient faire l'objet de présentation (dont ceux de Kriesi et al., 1995), les travaux de Sydney Tarrow (1994 et 1989) justifient une dernière halte.

Les mouvements sociaux, d'après Tarrow, émergent lorsqu'un ensemble d'acteurs profitent «d'une transformation des "opportunités et des contraintes politiques" pour s'engager dans des "actions collectives conflictuelles" contre une élite puissante, en utilisant des "répertoires connus d'action" et en s'appuyant sur divers réseaux sociaux et cadres culturels» (Makoude, 2005 : 1). Ces actions collectives conflictuelles peuvent être de natures diverses, c'est-à-dire brèves ou durables, institutionnalisées ou spontanées, routinières ou spectaculaires. Cette conception politique des mouvements sociaux met l'accent sur le système politique et les structures des opportunités qui lui sont propres. Reconnaissant que la structure des opportunités politiques est une notion floue, Tarrow (1996) systématise sa définition au travers de l'identification de quatre facteurs : le degré d'ouverture du système politique; le degré de stabilité des alliances politiques; l'existence de forces relais à des positions stratégiques et celle des divisions des élites; la capacité d'un système politique à développer des politiques publiques. Ces variables, dans leur ensemble, constituent des indicateurs d'ouverture ou de fermeture des systèmes politiques aux mouvements sociaux.

Dans la suite de ces travaux, Tarrow mettra également sur pied une théorie des cycles de protestations visant à rendre compte des fluctuations dans les niveaux de contestation des mouvements sociaux. Plus spécifiquement, cette théorie stipule que l'élargissement ou l'accroissement de la popularité d'un mouvement social entraîne généralement une augmentation du nombre d'acteurs ou d'organisations y adhérant mais également du niveau de compétitivité entre ces organisations, phénomène susceptible d'entraîner graduellement le déclin du mouvement social en question. Si cette théorie et, plus globalement, l'ensemble des travaux de Tarrow ont façonné une certaine logique de compréhension politique de l'action collective, leur popularité ne les a pas mis pour autant à l'abri des critiques. Une d'elles concerne l'hypothèse sous-jacente à la théorie des cycles de protestation, voulant en fait que les mouvements sociaux agissent dans un marché où les ressources sont limitées, les comparant aux marchés économiques, ce qui ne fait pas l'unanimité. Pour plusieurs, l'action collective représente un phénomène plus complexe qui ne peut être appréhendé dans une logique de marché ou de jeu à somme nulle. Comme l'indique Giugni, les ressources qu'un mouvement met en jeu au cours

d'une vague de protestations «ne sont pas seulement consommées, elles sont également produites durant le processus» (1996 : 14). Par conséquent, il n'est pas certain que la croissance de la mobilisation et du nombre d'acteurs y prenant part engendre inexorablement une augmentation de la compétition entre ces derniers.

Finalement, la thèse de Tarrow (1994) selon laquelle l'action collective est souvent limitée aux frontières de l'État a fait l'objet de plusieurs discussions. Soulignant d'abord que les États ont toujours évolué par l'entremise d'un dialogue stratégique avec les mouvements sociaux, il estime que ce sont les États eux-mêmes qui ont le plus souvent fixé les frontières, plus ou moins extensives selon les contextes, du pouvoir et de l'étendue des mouvements sociaux. Tout en admettant qu'il existe bel et bien des exemples de mouvements sociaux transnationaux, Tarrow soutiendra cependant que les interactions qui conduisent à l'avènement de tels mouvements «sont difficiles à réaliser à cause des contraintes imposées par les structures politiques nationales» (Larose, 1999 : 55). Dans le sillage de la thèse de Tarrow, bon nombre de chercheurs, exprimant un fort scepticisme à l'égard du potentiel transnational des mouvements sociaux et peut être particulièrement du syndicalisme, aborderont les transformations structurelles mondiales davantage en termes de contraintes que d'opportunités pour ces mouvements (Peterson, 1992). Toutefois, d'autres auteurs s'opposeront à une telle analyse soutenant qu'elle sous-estime les capacités d'adaptation des mouvements sociaux qui d'ailleurs participeraient de plus en plus, et de manière directe, concurrentielle et autonome, à de nombreuses questions internationales avec ou sans la présence des États (Larose, 1999).

En conclusion, notons que c'est grâce à la complémentarité des travaux de ces différents auteurs que la théorie de la mobilisation des ressources réussira à s'imposer à la fin des années 1970 comme posture théorique de référence. Par rapport au courant théorique précédent, soit le modèle classique de l'étude du comportement collectif, la théorie de la mobilisation des ressources aura autorisé le dépassement des ambiguïtés entourant la notion de frustrations individuelles comme moteur de l'action collective. En somme, elle aura aussi permis de sortir de ce qui a pu être identifié comme "l'atomisme psychologique" du modèle classique en tentant d'expliquer l'inégale capacité de

mobilisation des groupes sociaux par la prise en compte de différents facteurs dont la rationalité des acteurs, les interactions qu'ils établissent entre eux ainsi que le rôle clé des organisations et des structures sociales.

Ceci dit, les bases théoriques sur lesquelles ce paradigme se fonde interdisent l'adoption d'une perspective d'analyse unifiée en raison des imprécisions et même des contradictions internes qu'elles comportent. Ces imprécisions portent d'ailleurs, premièrement, sur la notion même de ressources, au centre du paradigme, qui est mal définie. Chaque auteur semble en fait lui conférer un contenu différent au point où certains ont considéré que cette dernière reposait sur une tautologie, tout ce qui peut servir à l'action étant considéré comme une ressource[72]. Plus fondamentalement, la théorie de la mobilisation des ressources reste dans l'impasse en ce qui concerne l'explication de l'engagement individuel. Le paradoxe olsonien n'obtient pas ici de résolution déterminante même si, comme le soulignent Fillieule et Péchu, deux solutions ont tout de même été avancées :

> «La première, qui consiste à différencier acteurs de la base, agissant pour l'obtention de biens matériels, et entrepreneurs politiques, luttant pour le pouvoir, ne résoud pas le problème de savoir pourquoi certains individus deviennent entrepreneurs politiques. La deuxième solution, qui met l'accent sur les groupes de solidarité préexistants ou sur l'identité collective introduit une contradiction dans le cadre théorique : l'action collective perd une partie de son orientation stratégique pour devenir une fin en soi. C'est en effet un appel aux incitations de solidarité (solidarity incentives) qui, pour résoudre le paradoxe, introduit une dimension symbolique et idéologique absente dans ces modèles plus politiques» (1993 : 115-116).

2.1.3- L'approche des nouveaux mouvements sociaux

C'est à partir de la fin des années 1960, dans un contexte marqué par l'émergence de nouvelles formes de contestation, que certains analystes européens feront état des limites inhérentes à la théorie de la mobilisation des ressources alors en développement qui ne

[72] Fillieule et Péchu précisent à cet effet que «pour Obershall, les ressources regroupent "toutes sortes de choses, depuis les ressources matérielles – emplois, revenus, économies et accès à des biens matériels et à des services – jusqu'aux ressources immatérielles – autorité, engagement moral, croyance, amitié, capacité, etc". Selon Tilly, elles peuvent être "pouvoir de travail, biens matériels, armes, votes et toutes sortes de choses, tant qu'elles sont utiles dans l'action pour des intérêts partagés" (1993 : 115).

parviendrait pas, selon eux, à rendre compte des logiques de constitution et d'action des nouvelles formes de mobilisation en émergence. Le caractère original de ces «nouveaux mouvements sociaux»[73] serait d'ailleurs perceptible, à la fois au niveau (1) de leurs thèmes mobilisateurs, qui se voudraient plus éclectiques, et (2) des modes d'organisation interne, prévoyant un passage de la représentation hiérarchique traditionnelle et centralisée des membres à une pratique plus participationniste laissant une large marge d'autonomie aux militants de base, (3) du répertoire d'actions dans lequel ils puisent, intégrant à la fois des formes de mobilisation traditionnelles et des formes de protestation nouvelles et peu institutionnalisées, et (4) du rapport au politique, l'objectif des nouveaux mouvements sociaux n'étant généralement pas de conquérir le pouvoir politique ou de lutter contre lui mais plutôt d'obtenir des zones d'autonomie ou de faire reconnaître la légitimité de la cause qu'ils défendent. Enfin, l'originalité de ces nouveaux mouvements serait à chercher (5) dans la façon même de définir leurs identités. Si l'identité de classe se voulait dominante à l'ère de la société industrielle et structurait l'identité des mouvements sociaux, les nouvelles formes de mobilisations auraient plutôt tendance à se définir selon de nouveaux référents identitaires. Sur le plan théorique, ce développement historique induira ainsi la nécessité, de l'avis de ces analystes, d'adapter les perspectives d'analyse pour que celles-ci puissent permettre une interrogation plus extensive des processus par lesquels les acteurs créent des solidarités et des identités collectives.

Un des premiers à participer à cet effort de réflexion théorique sera Ronald Inglehart (1977) qui, dans *The Silent Revolution : Changing Values and Political Styles Among Western Publics*, observera l'apparition d'une société et de valeurs «post-matérialistes»

---

[73] Ces «nouveaux mouvements sociaux» se définissent généralement de manière assez large, les causes défendues, de nature parfois économique mais surtout sociale et politique, apparaissant pour le moins variées. À titre d'exemple, le mouvement des droits civils menés par les afro-américains aux États-Unis à partir des années 1960, les manifestations étudiantes de mai 1968, les combats féministes, écologistes, ou régionalistes débutés au cours des années 70 peuvent tous se réclamer de ces nouveaux mouvements sociaux. De manière plus complète, Neveu associe à cette notion de nouveaux mouvements sociaux deux phénomènes imbriqués : «Il s'agit d'une désignation utilisée pour identifier des formes et des types originaux de mobilisations qui émergent dans les années soixante et soixante-dix. Mais le phénomène devient aussi théorie et suscite le développement d'un corps de travaux qui prennent appui sur les singularités de ces mobilisations pour chercher à renouveler l'analyse des mouvements sociaux, la réflexion sur l'avènement d'une société postindustrielle» (2002 : 66).

ou «postindustrielles». Pour lui, les sociétés modernes sont des sociétés dans lesquelles l'essentiel des besoins matériels et de subsistance des individus sont satisfaits. Dans un tel contexte, les individus tendent à se regrouper au sein de mouvements sociaux afin de poursuivre de nouvelles revendications plus qualitatives s'articulant autour de la reconnaissance des identités sociales, de la quête de l'estime et de la réalisation de soi. La thèse de Ronald Inglehart selon laquelle les sociétés industrielles avancées sont passées de valeurs matérialistes, comme la subsistance et la sécurité, aux valeurs post-matérialistes, comme l'épanouissement de la personnalité et la qualité de la vie, fournira un important arrière-plan à l'étude des nouveaux mouvements sociaux et inspirera par la suite bon nombre d'auteurs que l'on assimilera à ce courant théorique.

Il en va ainsi des nombreux travaux d'Alain Touraine (1982, 1978a). Pour cet auteur, il existerait au sein de chaque société un mouvement social dominant qui serait placé au cœur des contradictions sociales et qui poursuivrait un objectif non de mobilisation temporaire ou épisodique mais bien de changement social. À l'ère de la société industrielle, Touraine identifiera le mouvement ouvrier, auquel il consacrera d'ailleurs un ouvrage important (Touraine et al., 1984), comme porteur du conflit social fondamental. Le poids des transformations sociales et l'avènement d'une société de type postindustriel aurait toutefois, selon lui, graduellement fait perdre au mouvement ouvrier sa place centrale dans l'arène de la contestation sociale au profit des nouveaux mouvements sociaux devenus l'expression des conflits modernes engendrés par la société postmatérialiste.

L'avènement de ce nouveau type de société commande selon Touraine le développement d'une analyse sociologique centrée sur l'action sociale et se distançant sous certains points des visions fonctionnalistes et marxistes des rapports sociaux. Les mouvements sociaux ne peuvent pas se définir comme simple manifestation des contradictions objectives d'un système de domination» mais bien comme «des conduites socialement conflictuelles et culturellement orientées» tandis que l'action sociale ne doit pas être considérée comme simple produit des structures profondes de l'économie (Touraine, 1978a : 107). La perspective sociologique de Touraine consiste à expliquer les conduites

sociales par les relations sociales plutôt que par les situations. Toutefois, selon ce schème analytique, pour qu'il y ait relation sociale, les acteurs doivent appartenir à un ensemble commun, «c'est-à-dire participer à un processus d'intervention sur l'organisation sociale, en y occupant une position différenciée[74]» (Gendron, 2001 : 143).

La pensée de Touraine doit également se comprendre à travers le concept d'historicité qu'il place au cœur de son analyse et qu'il définit comme «l'ensemble des formes de travail de la société sur elle-même, d'un mode de *connaissance* par lequel est constitué un rapport de la société à son environnement, d'un mode d'*investissement* par lequel la société constitue son activité économique, et enfin, d'un *modèle culturel* par lequel elle se représente sa propre créativité, sa propre capacité d'action sur elle-même, ce qui fonde le champ de l'éthique» (1978b : 159). L'historicité est donc le champ de la lutte des classes, la classe dirigeante étant celle qui récolte les résultats de cette historicité. La définition de ce concept pousse d'ailleurs Touraine à définir parallèlement l'identité des mouvements sociaux comme résultant de la combinaison de trois principes : un principe d'identité, un principe d'opposition et un principe de totalité. Le principe d'identité est «la définition de l'acteur par lui-même» et «dans la pratique des relations sociales, (…) se présente comme un dépassement du groupe ou de la catégorie qui en est porteur» (Touraine, 1973 : 361). L'identité d'un mouvement social ne peut toutefois être établie sans que soit pris en compte le conflit social dans lequel il s'inscrit et l'adversaire auquel il est confronté. Agit ici le principe d'opposition qui définit en quelque sorte l'adversaire et le principe de totalité qui précise, pour sa part, l'enjeu de la lutte qui, selon Touraine, «n'est rien d'autre que le système d'action historique dont les adversaires (…) se disputent la domination» (1973 : 363).

Si la pensée actionnaliste de Touraine se distingue du structuralisme marxiste sous plusieurs aspects, son intérêt réside aussi paradoxalement dans le fait qu'elle réintroduit la lutte des classes et le conflit social au cœur de la conceptualisation de l'action collective. Ainsi, contrairement aux autres courants théoriques l'ayant précédé, la

[74] De telle sorte, comme le souligne Touraine, que «toute relation sociale est inégalitaire et comporte une dimension de pouvoir» (1978b: 158).

perspective actionnaliste de Touraine réactualise le thème central des conflits de classe de l'analyse marxiste et inscrit les mouvements sociaux au cœur même du fonctionnement de la société. En fait, la pensée tourainnienne repose sur une conception bi-polaire des rapports sociaux fondamentaux propres à chaque type de société. Plus concrètement, cela implique que les rapports sociaux au sein de chaque société soient structuré autour d'une opposition de classe. Si à l'époque de la société industrielle la bourgeoisie et le mouvement ouvrier matérialisaient cette opposition de classe, l'émergence d'un nouveau type de société post-industrielle aurait eu pour effet de produire une restructuration sociale ayant à son tour provoqué l'émergence de nouvelles classes sociales. Selon Touraine, c'est la technocratie, qu'elle soit issue de l'administration ou des grandes entreprises, qui constitue, dans la société post-industrielle, la nouvelle classe dirigeante. Cette technocratie se caractérise «par un contrôle de l'information et une méfiance à l'égard des débats publics; elle manipule les pratiques de production et de consommation, et sa domination politique et économique détourne les investissements sociaux vers d'autres fins que la satisfaction des demandes sociales» (Gendron, 2001 : 154).

Si cette nouvelle classe dirigeante est assez facile à définir, il n'en va pas ainsi de son opposé. Touraine reconnaît d'ailleurs la difficulté d'identifier la base sociale des nouveaux mouvements sociaux et plus précisément du mouvement social dominant de la société post-industrielle. La nouvelle classe dominée serait représentée aujourd'hui par les nouveaux mouvements sociaux fédérés autour d'une lutte «antitechnocratique» et menée par deux catégories d'acteurs, qui ne forment pas pour autant deux classes distinctes, soit les professionnels, qui jouent le rôle occupé autrefois par le mouvement ouvrier, et la classe populaire que l'on peut qualifier de périphérique, parce qu'exclue des processus décisionnels (Touraine, 1978a).

Melucci (1980, 1989) reprendra plusieurs éléments de la démarche de Touraine dont notamment le lien de causalité qu'il établit entre les transformations sociales et l'émergence de nouvelles formes de contestation. Pour lui, les conflits sociaux ont également changé de terrain : des milieux de travail et de la classe ouvrière, les conflits

ont investi de nouveaux champs de la structure sociale. Melucci proposera en ce sens d'abandonner les analyses en termes de structures de classe et de rapports de production pour se focaliser sur l'identification des modifications structurelles porteuses de conflit. La complexité grandissante des sociétés déboucherait, selon lui, sur deux phénomènes connexes, à savoir la dilution des lieux et des objets du conflit en même temps que la disparition d'une structure de classe au profit d'une stratification sociale plus complexe. Pour Melucci, les nouveaux mouvements sociaux lutteraient ainsi «pour la ré-appropriation de la structure matérielle de production et également pour le contrôle collectif du développement économique, c'est-à-dire la ré-appropriation du temps et de l'espace» (Larose, 1999 : 43-44). Les nouveaux mouvements sociaux étant les porte-étendards des conflits structurels modernes, ces derniers auraient tendance à mettre de l'avant de nouvelles revendications davantage tournées vers la défense de l'identité individuelle rejoignant ainsi en quelque sorte la thèse d'Inglehart. La caractéristique principale des travaux de Melucci consiste d'ailleurs à chercher, dans cette idée de quête d'identité, le dénominateur commun des différents groupes sociaux que l'on agrège parfois insensiblement à leurs natures diverses dans le collectif des nouveaux mouvements sociaux.

Ceci dit, et contrairement à Touraine, Melucci rejette l'idée d'un mouvement social dominant. Pour lui, la société post-industrielle se caractérise plutôt par une nouvelle structure sociale en rupture avec la conception bi-polaire des rapports sociaux propres aux schèmes marxistes et tourainiens. D'ailleurs, les modifications structurelles ayant affecté le système capitaliste au cours des dernières décennies aurait donné lieu à plusieurs phénomènes dont «le relâchement des appartenances de classes, l'émergence de formes de solidarité qui n'ont plus comme référence principale leur place dans les rapports de production, le rôle toujours plus important de l'aspect symbolique dans les rapports sociaux» (Melucci, 1983 : 26).

En somme, les analyses d'Inglehart, de Touraine et de Melucci ont donné corps à une sociologie des nouveaux mouvements sociaux focalisant l'analyse sur les formes nouvelles de mobilisation qui ont accompagné la période de turbulence sociale ayant

marqué les années 1960-70. À la recherche du mouvement social qui, dans la société postmatérialiste, viendra occuper une place similaire à celle du mouvement ouvrier dans la société industrielle, les théoriciens des nouveaux mouvements sociaux manifesteront dès le départ une ambition théorique claire soit «celle de partir de l'analyse des mobilisations pour comprendre la nature même des sociétés contemporaines» (Neveu, 2002 : 70). Ce courant a d'ailleurs permis plusieurs avancées dans la compréhension de l'action collective notamment en regard des limites inhérentes à la théorie de la mobilisation des ressources.

En effet, le poids de la logique économique issu des travaux d'Olson au sein de la théorie de la mobilisation des ressources a souvent réduit l'analyse des motifs déclencheurs de l'action collective à des calculs rationnels de la part des acteurs. Si ce facteur rend certainement compte d'une partie importante du processus décisionnel conduisant les individus à s'investir dans des formes de représentations collectives, il est peut être imprudent de penser qu'il épuise l'ensemble des facteurs pouvant expliquer l'action collective. L'approche des nouveaux mouvements sociaux vient d'ailleurs réhabiliter les dimensions culturelles et idéologiques des processus de mobilisation en montrant que ces variables influent directement sur les répertoires d'actions disponibles. À l'attention apportée aux rôles clés des organisations et aux ressources mobilisées par les acteurs, cette dernière approche viendra insister sur le rôle des croyances, des valeurs et du sentiment d'injustice comme condition d'une action collective cohérente et efficace. Enfin, comme le précise de manière générale Neveu, les travaux s'inscrivant dans cette approche «ont eu le mérite d'élargir la focale, de contribuer à connecter étude des mobilisations et réflexion sur les grands changements sociaux liés au poids de la technique, du savoir, de la communication» (2002 : 73).

Les apports de ce courant théorique ne peuvent toutefois être objectivement jugés qu'en tenant compte également des faiblesses qui lui sont attitrées. On peut d'abord s'interroger sur le caractère réellement «nouveau» des nouveaux mouvements sociaux. Comme nous l'avons vu, les tenants de ce courant théorique ont façonné une perspective macrosociologique liant l'émergence des mouvements sociaux aux différents stades de

développement des sociétés capitalistes. Leurs travaux cherchent avant tout à expliquer l'émergence des nouveaux acteurs collectifs s'étant intégrés à la scène de la contestation sociale dans un contexte historique particulier. De ce fait, ils postulent l'existence fondamentale d'un contraste entre anciens et nouveaux mouvements sociaux. Pour tout dire, l'«ancien» mouvement serait ici celui de la classe ouvrière s'étant institutionnalisé au sein de la forme syndicale, celui-ci s'étant défini sur des antagonismes articulés en termes de classes sociales et sur des structures appartenant maintenant à une autre époque, soit celle du système de production fordiste. Les «nouveaux» mouvements, prenant forme autour des groupes environnementalistes, féministes ou pacifistes, poursuivraient des objectifs relevant davantage du domaine culturel que politique et se voudraient l'expression affirmée de l'émergence d'un nouveau type de société postmoderne.

Confronté à ce raisonnement, une question peut être posée. L'introduction de ce binôme ancien/nouveau dans la description des mouvements sociaux résiste-t-il réellement à l'épreuve des faits. Si certains semblent répondre par l'affirmative (Sommier, 2001; Larose, 1999), d'autres peuvent en contrepartie défendre une position bien différente. Certains auteurs se sont d'ailleurs employés à démontrer le caractère partiellement «ancien» des nouveaux mouvements sociaux et, en parallèle, le renouveau dont certains «anciens» mouvements étaient capables. La littérature sur le renouveau syndical foisonne d'exemples démontrant la capacité de certaines organisations syndicales à renouveler leurs ressources de pouvoir et à s'adapter à de nouvelles contingences (Murray, 2001; Rose et Chaison, 2001; Hecksher, 1988; Tixier, 1988). Si ces exemples, il est vrai, ne peuvent être promus au statut de réalité généralisée, on peut soutenir encore plus aisément que nombre des caractéristiques associées aux nouveaux mouvements ont, en fait, déjà été associées aux mouvements plus anciens. Il en va ainsi de certaines revendications qualitatives qui ont déjà été portées par le mouvement ouvrier dont celles visant à promouvoir l'égalité des droits entre sexes et entre races.

Dans cette même veine, nous pouvons revenir sur les travaux de Melucci. L'analyse de cet auteur a le mérite important de replacer en avant-plan les questions identitaires, les

nouveaux mouvements sociaux ayant pour objectif affiché de parvenir à construire de nouvelles identités sociales positives ou de transformer des identités sociales dévalorisées ou stigmatisées. Ceci dit, on peut toutefois se demander si ces questions identitaires occupent réellement la place qu'il prétend au sein de tous les nouveaux mouvements sociaux. Si cela apparaît évident pour des mouvements comme celui des femmes ou des homosexuels, il en va autrement pour des mouvements portant des revendications plus larges, comme celui des écologistes ou des pacifistes, moins centrés autour de la production ou de la défense d'une identité collective. Dès lors, conclut Giugni, «la recherche d'identité ne nous semble pas être une caractéristique spécifique des nouveaux mouvements sociaux. D'un côté, elle était déjà présente dans des formes de mobilisation plus anciennes, comme par exemple le mouvement ouvrier ou le mouvements des paysans. De l'autre côté, les nouveaux mouvements sociaux font référence à cette notion de manière différenciée, certains d'entre eux suivant plutôt une logique instrumentale» (1996 : 17-18).

2.1.4- Les tentatives contemporaines de synthèse : introduction à l'analyse des réseaux sociaux

Cette présentation utilise une schématisation des différentes théories ayant marqué l'étude de l'action collective qui, comme toutes tentatives taxinomiques, donne une image simplifiée d'une réalité peut être plus complexe et plus diversement segmentée. Celle-ci a néanmoins le mérite de faire ressortir l'importance de deux tendances distinctes dans l'étude de l'action collective : d'une part, une école sociologique européenne ayant axé l'analyse à un niveau presque exclusivement conceptuel vers la recherche des causes de l'émergence des mouvements sociaux en privilégiant les facteurs macrosociaux et structurels et, d'autre part, une école, s'inscrivant dans la plus pure tradition pragmatiste américaine, qui s'est plutôt intéressée aux aspects concrets de la mobilisation privilégiant les variables individuelles et la vérification empirique des théories et hypothèses établies.

Les développements récents dans l'analyse de l'action collective ont toutefois permis de réduire l'intensité du dualisme présenté entre les traditions analytiques européennes et américaines (Rucht, 1991). Des voix d'échanges semblent en effet avoir été construites au fil des années entre spécialistes des deux rives de l'Atlantique. Plusieurs analystes européens semblent davantage sensibles dans leurs analyses aux ressources mobilisées par les mouvements sociaux et à l'importance des variables individuelles et des réseaux personnels dans l'explication de l'action collective. Se préoccupant davantage des variables microsociologiques des processus de mobilisation, ces analystes du vieux continent tendent également à appuyer plus fréquemment leurs travaux sur des données empiriques. Les analystes américains, de leur côté, semblent s'être ouverts graduellement aux variables macrosociales structurelles, culturelles et idéologiques dans l'étude des mouvements sociaux. Aux États-Unis, les travaux de Snow et al. (1986) témoignent de cette ouverture par la prise en compte des dimensions constructivistes et idéologiques des mouvements sociaux. Pour ces auteurs, le processus de mobilisation émerge d'une multitude de facteurs, plus ou moins autonomes, regroupant à la fois des variables micro et macrosociologiques. À travers le concept de «*framing*» ou de «processus de cadrage», ces derniers insisteront d'ailleurs sur l'aspect symbolique, idéologique et discursif des mouvements sociaux[75]. Ce concept renvoie au fait que les situations sociales sont généralement perçues par les acteurs à travers des lunettes munies d'un certain filtre. Dans une situation où une décision doit être prise, «le choix du comportement pourra donc être dominé par un objectif différent selon le "cadrage"» (Wippler, 1993: 217).

En combinant l'intérêt de certains spécialistes américains pour les aspects individuels des processus de mobilisation et celui des européens pour les variables macrosociales de ces mêmes processus, plusieurs auteurs ont contribué au développement de nouvelles

[75] Snow et al. précisent à cet égard : «By frame alignment, we refer to the linkage of individual and SMO (Social Movement Organizations) interpretive orientations, such that some set of individual interests, values and beliefs and SMO activities, goals, and ideology are congruent and complementary. (…) By micromobilization, we refer simply to the various interactive and communicative processes that affect frame alignment. Four frame alignment processes are identified and elaborated frame bridging, frame amplification, frame extension, and frame transformation. The basic underlying premise is that frame alignment, of one variety or another, is a necessary condition for participation, whatever its nature or intensity, and that typically an interactionnal an dogoing accomplishment» (1986: 464-465).

approches destinées à conjuguer les apports de ces deux courants théoriques et tenté d'établir des ponts entre holisme et individualisme méthodologique, entre structure et action, entre niveau micro et macrosociologique, faisant ainsi de l'action collective «un champ théorique en expansion» (Reynaud, 1993 : 249). Certaines de ces approches nous invitent d'ailleurs à changer quelque peu de perspective et à penser avant tout «relationnellement» l'action collective. Il en va ainsi de l'approche ou de la sociologie dite des réseaux sociaux.

Si cette approche peut être perçue par certains comme se rattachant à la théorie de la mobilisation des ressources, puisque insistant notamment sur le rôle clé des organisations soutenant l'action sociale collective et sur la circulation des ressources entre acteurs, son originalité réside toutefois dans sa conception des organisations définies en tant que réseau de relations entre acteurs (Gulati, 1998). En insistant sur le côté relationnel des mouvements sociaux, les tenants de cette approche structurale cherchent à comprendre les processus de mobilisation à partir de l'étude des liens sociaux qui se sont préalablement établis entre les participants et qui ont donné lieu à l'expression d'une forme d'action collective. Les contributions des auteurs adhérant à cette version relationnelle de l'étude de l'action collective sont, suivant une logique pragmatique, souvent basées sur des analyses empiriques et des applications pratiques. Comme nous le verrons ultérieurement, cette approche privilégie le niveau mésosociologique, soit celui des relations entre acteurs, permettant ainsi de créer un pont entre la structure et l'action qui reste, aux dires de Giugni, «un des problèmes centraux, non seulement, dans le domaine de l'action collective, mais pour la théorie sociale en général» (1996 : 11). Nous consacrerons la prochaine partie de ce chapitre à faire état de la genèse de cette approche.

2.2- L'analyse des réseaux sociaux ou l'ambition d'une troisième voie sociologique

La notion de réseau possède un sens polysémique et son usage a aujourd'hui tellement été généralisé qu'on ne sait plus très bien ce qu'il désigne[76]. À côté des usages déjà anciens que l'on en faisait[77], d'autres sont plus récemment apparus suite au développement de l'informatique et de la télécommunication mais également de l'évolution des structures et des modes d'organisation économique et sociale. Le flou terminologique entourant cette notion de réseau - qui, selon Latour, lui aurait fait «perdre de son tranchant» (2006 : 192) - provient d'ailleurs surtout du fait que l'on utilise aujourd'hui le même mot pour caractériser des flux, des lieux, des infrastructures et des personnes (Bakis, 1993).

Preuve de sa prégnance et de son importance sur le plan conceptuel, l'organisation sous forme de réseau semble désormais s'être imposée dans de multiples domaines de la vie sociale (Ferrary et Pesqueux, 2004). À l'heure de la mondialisation, on reconnaît volontiers que la planète est devenue dans sa globalité, l'échelle de référence de grandes entreprises et des institutions internationales pour lesquelles les nouvelles technologies informationnelles et communicationnelles permettent l'entretien d'une structure en réseau. Les interconnections croissantes des acteurs économiques et sociaux semblent d'ailleurs se présenter comme une caractéristique fondamentale de la société contemporaine où les modes d'organisation de type pyramidal et vertical semblent de plus en plus céder le pas à une forme d'aplatissement des structures sociales et organisationnelles où une grande diversité d'unités se coordonnent horizontalement dans un réseau dont les principales caractéristiques sont l'adaptabilité interne et la flexibilité externe. La thèse soulevée par Manuel Castells dans son imposant ouvrage en trois tomes, dont le premier analyse le réseautage de la société et les deux autres la question

---

[76] Pour Lemieux (2000), le terme réseau est aujourd'hui très répandu en raison, d'abord, du développement des communications et des mises en réseau qui l'ont accompagné là où existaient auparavant des entités isolées et, ensuite, des relations entre les êtres humains qui ont été valorisées par rapport à leurs relations avec les choses. Pour cet auteur, cela expliquerait «l'importance qu'ont pris les réseaux sociaux, dans l'ordre de la connaissance et dans l'ordre de la pratique» (2000 : 9).

[77] Au 17ème siècle, le mot réseau était utilisé par les tisserands pour désigner l'entrecroisement des fibres textiles ou végétales. Cette notion de réseau va toutefois se développer à partir du 18ème siècle pour être appliquée au domaine militaire (les réseaux de fortifications) et médical (le réseau sanguin, le réseau nerveux) jusqu'à son emploi au 19ème siècle pour désigner les infrastructures de transports (Bakis, 1993).

de l'identité puis celle de l'État, supporte de plein pied cette vision des choses. Pour Castells, l'état social contemporain est défini par un nouveau mode de développement informationnel où l'organisation en réseau est devenue la nouvelle morphologie sociale, la nouvelle géométrie du monde moderne :

> «Notre exploration des structures sociales qui se mettent en place dans les différents domaines de l'activité et de l'expérience humaines nous conduit à la conclusion que les fonctions et les processus dominants de l'ère de l'information s'organisent de plus en plus en réseaux. Les réseaux constituent la nouvelle morphologie sociale de nos sociétés, et la diffusion de la logique de la mise en réseau détermine largement les processus de production, d'expérience, de pouvoir et de culture. Certes, l'organisation sociale en réseaux a existé à d'autres époques et en d'autres lieux; ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est que le nouveau paradigme des technologies de l'information fournit les bases matérielles de son extension à la structure sociale toute entière. De surcroît, le pouvoir des flux prend le pas sur les flux de pouvoir. La présence ou l'absence dans le réseau et la dynamique de chaque réseau par rapport aux autres sont les sources essentielles de la domination et du changement dans la société en réseaux, dans la mesure où la morphologie sociale l'emporte sur l'action sociale» (1996 : 575).

Ainsi, incontestablement à la mode même si elle n'a rien d'un néologisme, la notion de réseau sert désormais à désigner une grande variété d'objets et de phénomènes[78]. Pas étonnant dès lors de constater que la sociologie n'est pas le seul domaine académique à se préoccuper de réseaux (Parrochia, 1993). En effet, diverses disciplines ont intégré l'étude de cette notion depuis la géographie, la psychologie interpersonnelle, l'histoire et l'économie en passant bien évidemment par les domaines de l'ingénierie, de la gestion urbaine, de l'informatique et de la cristallographie (Degenne et Forsé, 2004; Bakis, 1993). Toutefois, comme nous le verrons dans les sections suivantes, pour les spécialistes des sciences sociales l'intérêt ne porte pas sur les réseaux physiques mais bien sur les réseaux sociaux[79], c'est à dire non pas sur les infrastructures qui permettent

---

[78] Pour Bakis, les différentes acceptations de la notion générique de réseau peuvent être synthétisées en trois grands ensembles de définitions : «L'une correspondant à des choses (objets ayant une réalité physique, matérielle : tissus, routes, veines, atomes dans un cristal). L'autre correspondant à la répartition en différents points, d'éléments d'une organisation. (…) Enfin, plusieurs sciences sociales (psychologie et sociologie notamment) utilisent ce terme de réseau d'une manière un peu différente dans le sens de liens entre individus, et de situation collective faite de connexions et d'acteurs.» (1993 : 9-10).

[79] Pour certains auteurs, les réseaux sociaux sont d'ailleurs les plus importants, Geoff J. Mulgan allant même jusqu'à se demander de façon séditieuse ce que peut être un réseau s'il n'est pas avant tout social : «Networks are nothing if not social» (1991 : 6).

aux individus ou groupes sociaux de communiquer et d'échanger mais plutôt sur les relations qu'ils entretiennent entre eux et sur la façon dont leurs comportements, influencés par ces relations, contribuent à modeler les structures sociales.

2.2.1- Les travaux fondateurs de la sociologie des réseaux

L'approche par réseaux sociaux, souvent nommée par certains auteurs nord-américains «analyse structurale» (Wellman et Berkowitz, 1988; Richardson et Wellman, 1985), puise ses origines de diverses sources théoriques[80]. Sans chercher à cerner de manière exhaustive l'ensemble des travaux ayant pu jouer un rôle dans la construction de cette nouvelle voie sociologique, il apparaît important pour la comprendre de retracer les principales influences qui ont été à l'origine de sa conception.

À cet égard, plusieurs auteurs s'entendent pour remonter au début du 20ème siècle et attribuer la paternité des premières études de réseaux à Georg Simmel, auteur issu de l'école sociologique allemande (Saint-Charles, 2001; Watts, 1999; Scott, 1991). Dans son ouvrage *Conflict and The Web of Group-Affiliations* (1908), Simmel, de formation philosophique mais aussi historique et psychologique, s'intéresse aux groupes et aux «cercles sociaux», qui émergent de la répétition et de la constance de certaines relations sociales, auxquelles participent les individus. Pour lui, la multiplication des cercles sociaux auxquels appartient un individu serait à la base du développement de son individualité. Simmel centre son analyse ni sur le tout de la société, ni sur les acteurs, mais bien sur les formes sociales. Ces formes se posent comme des réalités supra-individuelles ou inter-individuelles et se définissent essentiellement par les relations entre les acteurs sociaux, indépendamment de ce sur quoi elles portent. Pour analyser ces relations, il fait appel à un concept directeur, soit celui d'action réciproque qui peut se définir de manière générale comme l'influence que chaque individu exerce sur autrui. La

[80] Pour Degenne et Forsé (2004), les études actuelles sur l'analyse des réseaux équivaudraient à des travaux de troisième génération. Les premières fondations de ce courant théorique auraient été construites des années 1940 aux années 1960, si l'on s'abstient de prendre en considération les travaux de certains auteurs classiques tel que Simmel. Au cours des années 1960 à 1980, une nouvelle vague de recherches méthodologiques aurait vu le jour offrant des mises en application à la fois rigoureuses et diversifiées de l'analyse des réseaux. Les années 1980 se seraient ouvertes sur une nouvelle phase de perfectionnement des études ayant recours à l'analyse des réseaux et l'exploration de nouvelles applications.

notion d'action réciproque est centrale dans la sociologie relationnelle de Simmel qui voit une société «partout où des hommes se trouvent en réciprocité d'action et constituent une unité permanente et passagère» (1981 : 173).

Le schème sociologique de Simmel présente deux caractéristiques constitutives sur lesquelles continuent de s'appuyer aujourd'hui plusieurs analystes de réseaux. D'abord, cette sociologie est formelle au sens où elle ne centre pas son attention sur le contenu des interactions sociales mais plutôt sur les formes générales dans lesquelles elles se manifestent (Vandenberghe, 2001). Le caractère formaliste de la sociologie simmelienne s'exprime également à travers la reconnaissance d'une certaine stabilité des formes sociales. De fait, cet auteur soutient que la réciprocité des actions entre acteurs présentent «des formes invariantes, constitutives de toute vie sociale, dont le recensement et l'étude doivent permettre de fonder ce qu'il appelle une "géométrie du monde social"» (Mercklé, 2004 : 16). La sociologie de Simmel doit ensuite être considérée comme dualiste puisqu'elle ne s'attache pas de manière exclusive à une des deux conceptions sociologiques traditionnelles. En effet, si pour Simmel les formes sociales sont le fruit des interactions entre acteurs, ce qui l'apparente à l'individualisme méthodologique, le vecteur de l'interprétation du social ne réside pas dans l'action des acteurs en tant que telle mais plutôt dans leurs interactions.

Reconnu comme précurseur de l'analyse des réseaux sociaux, Simmel n'utilise cependant nulle part le terme de réseau de manière explicite. Il faudra pour cela attendre les travaux d'un de ses étudiants, Léopold Von Wiese. Pour ce dernier, qui deviendra le principal représentant de la sociologie relationnelle, le social peut se résumer à un ensemble de relations entre individus ou acteurs. Par l'observation, l'analyse et le classement, la sociologie a pour objectif de comprendre ces relations qui, selon lui, seraient essentiellement constituées de divers processus de liaison ou de rapprochement et de processus d'éloignement. À leur tour, ces processus peuvent être simples ou complexes selon qu'ils caractérisent les relations entre les individus ou qu'ils portent sur des ensembles sociaux plus vastes (Gurvitch, 1968). L'essentiel chez Wiese est ainsi de saisir ces processus qui déterminent le caractère social des formations sociales.

Si nous retrouvons dans la sociologie simmelienne plusieurs éléments qui ont indéniablement contribué à façonner l'agencement théorique et méthodologique de l'analyse de réseaux sociaux, d'autres auteurs peuvent également revendiquer avoir joué un rôle tout aussi déterminant dans sa fondation. Il en va ainsi notamment de Jacob L. Moreno qui fut également, par plusieurs, attitré de précurseur de l'analyse des réseaux (Wasserman et Faust, 1994). En publiant en 1934 l'ouvrage *Who Shall Survive ?*, qui sera traduit vingt ans plus tard en français sous le titre *Fondements de la sociométrie*, et en fondant peu de temps après la revue scientifique *Sociometry*, Moreno donnera naissance à ce que l'on nomme aujourd'hui l'approche formelle, ou mathématique, des réseaux sociaux (Deroy, 1996; Parlebas, 1992). Pionnier de la psychothérapie de groupe et s'intéressant particulièrement à la dynamique et aux relations interpersonnelles au sein de ces groupes, ses nombreuses expériences cliniques le conduiront à formaliser une procédure spécifique de recueil de données appelé «test sociométrique» qu'il définit de la manière suivante :

> «Le test sociométrique est un instrument qui sert à mesurer l'importance de l'organisation qui apparaît dans les groupes sociaux. Il consiste expressément à demander au sujet de choisir, dans le groupe auquel il appartient ou pourrait appartenir, les individus qu'il voudrait avoir pour compagnons. On lui demande d'exprimer ses choix sans réticence, que les individus choisis fassent ou non partie du groupe actuel. Le test sociométrique est un instrument qui étudie les structures sociales à la lumière des attractions et des répulsions qui se sont manifestées au sein d'un groupe» (Moreno, 1954 : 42).

Classiquement mis en œuvre, le test sociométrique consiste à s'enquérir des préférences relationnelles et affectives des acteurs au sein d'un groupe social. L'apport de Moreno ne se limite toutefois pas à l'élaboration de ce test permettant la constitution d'un corpus de données relationnelles puisque ce dernier a également élaboré un moyen de traduire graphiquement les données récoltées. Le «sociogramme», ainsi baptisé, permet l'établissement d'une représentation graphique globale des relations entretenues entre acteurs au sein d'un groupe social et peut être considéré comme le premier outil tangible d'analyse des structures relationnelles. Concrètement, dans un sociogramme, les acteurs sont représentés par des points ou des cercles et les relations qu'ils lient entre eux le sont sous forme de lignes ou de flèches. Pour Scott (1991), il s'agit bien là de l'innovation

majeure de Moreno qui a su donner un sens graphique à la structuration spécifique des régularités relationnelles que la sociométrie permet d'observer[81].

Si intéressant soit-il, le sociogramme a toutefois ses limites. Sa manipulation n'est pas nécessairement aisée et la clarté de la représentation graphique peut parfois limiter le nombre de liens pouvant être traités (Parlebas, 1992). Pour répondre à cette relative faiblesse du sociogramme, des mathématiciens tel que Harary, Norman et Cartwright (1965) se sont tournés vers la théorie des graphes pour être en mesure d'appliquer des traitements statistiques à des ensembles plus complexes d'interrelations sociales[82]. Cet emprunt aux théories mathématiques semble avoir été favorable à l'analyse des réseaux permettant, parallèlement aux progrès informatiques, le traitement rapide et précis de réseaux sociaux plus vastes et plus complexes que ceux antérieurement étudiés et une analyse plus sophistiquée de leur structure relationnelle (Rogers et Kincaid, 1981; Barnes, 1972).

Si le développement par Moreno de l'outil sociométrique et sa juxtaposition à la théorie mathématique des graphes ont permis l'inauguration d'une approche formelle des réseaux, on peut en dire autant des travaux que l'on retrouve du côté de l'anthropologie anglo-saxonne qui, cette fois, ont jeté les bases d'une approche plus qualitative de l'analyse des réseaux sociaux. Les travaux de Radcliffe-Brown (1940) ont été, à cet égard, parmi les premiers à porter une attention réelle à l'examen des structures de relations entre acteurs. Suite à de nombreuses observations anthropologiques, cet auteur en arrive d'ailleurs à la conclusion que les structures sociales se doivent d'être appréhendées comme un arrangement d'individus ayant entre eux des relations institutionnellement contrôlées ou définies. La définition qu'offre cet auteur des structures sociales, comme un ensemble ou un «réseau» de relations, le distance

---

[81] En ses propres mots: «Moreno's chief innovation was to devise the 'sociogram' as a way of representing the formal properties of social configurations. The latter could be represented in diagrams analogous to those of spatial geometry, with individuals represented by 'points' and their social relationships to one another by 'lines'» (Scott, 1991: 10).

[82] Concernant la théorie des graphes, Scott précise: «Graph theory has nothing to do with the graphs of variables familiar from school mathematics. Instead, a graph is simply a set of lines connecting points, and graph theory consists of a body of mathematical axioms and formulae which describe the properties of the patterns formed by the lines» (1991: 13).

nettement des approches fonctionnalistes et structuralistes. En effet, le point d'ancrage des analyses anthropologiques, pour Radcliffe-Brown, se trouve dans l'étude des relations sociales concrètes sans poser *a priori* celle du cadre normatif ou culturel comme le suggère notamment Lévi-Strauss qui, dans sa routine analytique, commence généralement «par définir le modèle sous-jacent d'un système culturel avant de l'illustrer» (Mercklé, 2004 : 94).

Il s'agit d'ailleurs là d'un point de discorde majeure entre ces deux auteurs. Claude Lévi-Strauss, célèbre anthropologue français, accuse en quelque sorte son homologue anglais de confondre structures et relations sociales. Dans son ouvrage sur l'anthropologie structurale, Lévi-Strauss exprime clairement son désaccord dans les termes suivants :

> «Le principe fondamental est que la notion de structure ne se rapporte pas à la réalité empirique, mais aux modèles construits d'après celle-ci. Ainsi apparaît la différence entre deux notions si voisines qu'on les a souvent confondues, je veux dire celle de structure sociale et celle de relations sociales. Les relations sociales sont la matière première employée pour la construction des modèles qui rendent manifeste la structure sociale elle-même. En aucun cas celle-ci ne saurait donc être ramenée à l'ensemble des relations sociales, observables dans une société donnée» (1952 : 331-332).

Ainsi, sans complètement occulter la notion de réseau qui apparaît de façon sporadique dans son étude sur *Les structures élémentaires de la parenté* (1967), Lévi-Strauss privilégie sans réserve la notion de structure sociale. Qui plus est, cette notion ne doit pas, selon lui, se définir comme la somme totale de toutes les relations sociales de tous les individus à un moment donné tel que semble le prétendre Radcliffe-Brown (Hénaff, 2000). Les relations sociales ne seraient en fait que «la matière première employée pour la construction de modèles qui rendent manifeste la structure sociale elle-même» (Lévi-Strauss, 1952 : 305-306).

Face à ce désaccord manifeste, de nombreux autres anthropologues britanniques, parmi lesquels John A. Barnes, J. Clyde Mitchell et Élizabeth Bott, constituants de ce qui sera ultérieurement appelé l'École de Manchester, abonderont dans le sens de Radcliffe-Brown et réagiront contre les dimensions modélatrices et déductivistes des structures

sociales telles que définies par Lévi-Strauss (Mitchell, 1974; Barnes, 1969; Bott, 1957). À titre d'exemple, les travaux de Bott (1957) portant sur la vie quotidienne d'une vingtaine de familles londoniennes, et son intérêt porté sur les relations de chacun de ses membres avec leur parenté respective, finira par déboucher sur l'établissement d'une approche relationnelle ou réticulaire de la famille. L'étude de Bott a d'ailleurs été reçue comme particulièrement novatrice car, à partir d'un matériel empirique important, elle est parvenue à fournir une explication des comportements individuels et à mettre en lumière les processus de construction de rôles sociaux à partir, non pas des attributs des acteurs, mais bien des propriétés structurales des réseaux sociaux dans lesquels ils s'insèrent. Plus globalement, et comme nous le verrons subséquemment, l'École de Manchester aura amené à l'analyse des réseaux sociaux une série de concepts - tels que densité, connexité et «groupabilité» - permettant de saisir de façon plus précise les propriétés formelles des réseaux et d'analyser leurs effets sur le comportement des acteurs.

Au demeurant de cette présentation somme toute parcellaire des origines de l'analyse des réseaux sociaux, il ressort clairement que cette perspective analytique se trouve aux confluents d'une multitude de courants théoriques et d'expériences empiriques qui ont façonné, dans des mesures à la fois diverses et relatives, sa morphologie actuelle. Pour le rappeler, nos propos ne visaient pas à présenter exhaustivement l'ensemble des auteurs ayant pu contribuer de près ou de loin au développement de l'analyse de réseaux, ceux-ci étant pour ainsi dire beaucoup plus nombreux que ceux auxquels nous nous sommes référés. Plusieurs travaux de synthèse - dont ceux de Powell et Smith-Doerr (1995), Wasserman et Faust (1994) et Scott (1991) - s'efforcent à cet effet de dresser un portrait plus synoptique et plus complet des origines de l'analyse des réseaux sociaux. De cet exercice généalogique, nous avons cependant tenté d'identifier les principales influences théoriques ayant façonné le champ de l'analyse des réseaux sociaux et fait ressortir la diversité des travaux qui ont conduit à lui assurer une légitimité affirmée sur le plan intellectuel et une reconnaissance étendue au niveau institutionnel.

2.2.2- Les réseaux sociaux : définition d'un objet d'analyse sociologique

Si, comme nous venons de le voir, les origines de l'analyse de réseaux sociaux remonte aux travaux de Simmel et à l'école de la sociologie allemande, c'est à l'anthropologue britannique John A. Barnes (1954) que l'on attribue le plus souvent le mérite d'avoir publié la première étude attirant l'attention sur l'existence explicite de réseaux sociaux au sein d'une communauté et sur l'influence exercée par ces réseaux sur les phénomènes se déroulant au sein de cette dernière[83] (Guédon, 1984; White et Breiger, 1976). Depuis, la notion a gagné ses lettres de noblesse et l'emploi du terme est passé dans le langage sociologique courant désignant, selon la proposition de Fisher et al. (1977), des systèmes particuliers de liens unissant des acteurs sociaux, ou, comme le précise Wasserman et Faust, «a finite set or sets of actors and the relation or relations defined on them» (1994 : 20).

À ces définitions de base, plusieurs auteurs ont cherché à préciser davantage le concept en faisant ressortir certaines de ses spécificités. À titre d'exemple, Forsé et Langlois (1997) mettent l'emphase sur la diversité des formes d'interactions sociales et des modes d'organisation qui caractérisent ces réseaux[84]. Lemieux (1999 et 2000), pour sa part, souligne que ces systèmes sociaux sont constitués d'unités sociales, pouvant prendre la

---

[83] Cherchant à décrire la configuration des relations sociales des habitants de l'île norvégienne de Bremmes, Barnes en arrive à distinguer trois principaux champs sociaux. Le premier est un champ à base territoriale qui comprend les familles, les paroisses, les divisions administratives, les associations volontaires, soit un ensemble d'organisations dont les frontières et les relations sociales qui y prennent place sont plutôt stables. Le deuxième champ comprend ce que Barnes nomme le système industriel. Les organisations qui en font partie (bateaux de pêche, coopératives commerciales, petites manufactures, etc) sont relativement autonomes mais ne présentent pas la même stabilité que celles du premier champ, le membership de ces organisations étant plutôt fluctuant. Le troisième champ identifié par l'auteur est fait de relations d'amitié ou de connaissances dont héritent ceux qui sont nés dans l'île et qui peuvent s'étendre au-delà de ses frontières géographiques. Pour Lemieux, l'étude de Barnes est instructive « en ce qu'elle oppose deux types de systèmes, les réseaux et les appareils ou organisations constituées, tout en montrant le caractère relatif de cette distinction. Les réseaux sont faits de relations proches entre parents, amis ou connaissances, qui ne sont pas toujours des relations entre égaux. Les organisations constituées que nous nommons les appareils se retrouvent dans le champ dont la base est territoriale et dans le système industriel. Ils ont officiellement une structure hiérarchique, mais Barnes montre qu'ils fonctionnent le plus souvent de façon assez égalitaire» (1999 : 9).

[84] Pour Forsé et Langlois, «un réseau social est un ensemble de relations entre un ensemble d'acteurs; ces relations pouvant être de nature fort variée (pouvoir, échanges de cadeaux, amitié, etc.), l'ensemble en question pouvant lui-même être organisé (une entreprise par exemple) ou non (comme celui d'un réseau d'amis)» (1997 : 29).

forme d'acteurs individuels ou collectifs, et dont la finalité résiderait dans la mise en commun et le partage de certaines ressources[85]. Enfin, Colonomos (1995) ajoute que les réseaux en tant qu'organisation sociale obéissent le plus souvent, et contrairement à l'institution, à une logique associative où les rapports sociaux tendent à se déployer sur l'horizontalité[86], leur structure large et horizontale n'excluant pas pour autant l'existence de relations de pouvoir et de dépendance et l'éventuelle hiérarchisation des rapports sociaux entre membres de ces réseaux.

Ces définitions qui précisent, chacune à leur manière mais aussi dans une certaine complémentarité, le sens donné à la notion de réseau social permettent d'introduire une distinction fondamentale entre l'analyse des réseaux et d'autres courants de recherche sociologique qui le plus souvent ne s'intéressent soit qu'aux structures sociales soit qu'aux individus ou à certains agrégats qu'ils forment (Forsé et Langlois, 1997; Boudon, 1988). En effet, l'analyse des réseaux sociaux ne partage pas le déterminisme des approches holistes voulant que les acteurs n'agissent qu'en raison de certaines normes intériorisées par voie de socialisation et ne soient en définitive que de simples supports de structures (Degenne et Forsé, 2004). Elle se refuse même résolument aux thèses voulant que la structure détermine l'action des acteurs sociaux en un sens fort. Cette posture holiste, dont Émile Durkheim est souvent considéré comme le père fondateur, n'est pas compatible avec l'analyse des réseaux dans la mesure où elle repose sur l'identification de catégories ou de structures construites *a priori* et qu'elle n'évite pas l'atomisation des acteurs contrairement au principe relationnel de base privilégié par ce type d'analyse. Cette perspective théorique est d'ailleurs vivement critiquée par Granovetter (1985) et Burt (1982) qui l'affligent respectivement de théorie «sur-socialisatrice» et «normative».

---

[85] À cet effet, Lemieux indique que «les réseaux sont des systèmes d'acteurs sociaux qui, pour des fins de mise en commun de la variété dans l'environnement interne, propagent la transmission de ressources en des structures fortement connexes» (1999 : 11). Dans une version plus technique, Lemieux définit les réseaux sociaux comme étant «faits de liens, généralement positifs, forts ou faibles, tels qu'il y a une connexion directe ou indirecte de chacun des participants à chacun des autres, permettant la mise en commun des ressources dans le milieu interne» (2000 : 18).

[86] Pour Colonomos : «En sciences sociales, le réseau désigne des mouvements faiblement institutionnalisés, réunissant des individus et des groupes dans une association dont les termes sont variables et sujets à une réinterprétation en fonction des contraintes qui pèsent sur leurs actions» (1995 : 22).

L'analyse structurale des réseaux sociaux ne partage toutefois pas davantage la conception atomistique[87] des construits sociaux découlant d'une orientation particulière de l'individualisme méthodologique à qui l'on a souvent reproché de négliger l'importance des structures et des relations sociales conduisant, pour reprendre une fois de plus les termes de Granovetter (1985), à l'édification d'une théorie «sous-socialisatrice» des individus[88]. Comme nous le savons, l'individualisme méthodologique donne une place prépondérante aux acteurs dans l'explication de l'action sociale. La version atomistique de cette posture théorique, cette fois inspiré des travaux de Weber, impose toutefois comme base d'analyse celle d'acteurs sociaux «séparés» ou «atomisés» dont l'agrégation des actions individuelles expliquerait l'émergence des différentes formes et structures sociales (institutions, groupes, normes…). L'analyse des réseaux sociaux se détache toutefois vertement de ce programme dans la mesure où elle postule que l'unité élémentaire du social n'est pas dans l'examen d'acteurs «séparés» mais plutôt dans les liaisons qui unissent ces derniers (Parlebas, 1992; Coleman, 1988).

Ainsi donc, le point d'ancrage de la sociologie des réseaux sociaux ne se situe ni au niveau exclusif des structures sociales ni des acteurs individuels et de leurs attributs mais plutôt à un niveau intermédiaire, qualifié aussi de niveau «mésosociologique», soit celui des relations sociales[89] (Mercklé, 2004). En fait, pour plusieurs auteurs, la pertinence du

---

[87] Rappelons nous cette phrase de Weber, cité par Boudon (1988), décrivant cette conception atomistique de l'individualisme méthodologique : «La sociologie, elle aussi, ne peut procéder que des actions d'un, de quelques ou de nombreux individus séparés. C'est pourquoi elle se doit d'adopter des méthodes strictement 'individualistes'».

[88] Forsé et Langlois abondent également en ce sens en soutenant que pour l'analyse de réseau, «l'investigation empirique ne saurait se limiter à un ensemble d'unités indépendantes, car si une structure est au minimum un ensemble d'éléments liées les uns aux autres, il y aurait quelque chose d'assez incompréhensible à évacuer ces liaisons, ou à vouloir les considérer comme secondaires, pour ensuite tout de même prétendre comprendre cette structure ou ses effets sur le phénomène étudié» (1997 : 29).

[89] Dans son ouvrage introductif à la sociologie générale, Rocher (1969), reprenant la classification originellement établie par Georges Gurvitch, distingue trois plans horizontaux d'observation sociologique. Le premier est le plan *macro-sociologique des sociétés globales* qui regroupent de vastes ensembles sociaux assez complets «pour suffire à tous les besoins de leurs membres» tel que, par exemple, une société nationale (1969 : 8). Le deuxième est celui des *groupements partiels* qui entrent dans la composition des sociétés globales comme la famille ou les classes sociales. Finalement, le troisième plan est celui *microsociologique des différents modes de liaisons sociales*, c'est-à-dire «les divers types de rapports sociaux qui s'établissent entre les membres d'une collectivité et les différentes manières dont ces membres sont liés au tout social et par le tout social» (1969 : 9). Nul doute que, selon cette classification, l'analyse des réseaux sociaux serait située comme se déployant non pas à un niveau «mésosociologique»

recours à la notion de réseau social réside plus précisément dans le fait qu'elle se distance mais constitue en même temps un point de rencontre entre les approches micro et macro-sociologiques en considérant les individus et les organisations dans leurs dimensions d'acteur social et en amenant «une intégration de l'analyse structurelle de la société à un modèle du comportement individuel, l'individu (ou l'organisation, nous rajoutons) devenant participant à la construction de son monde social» (Guédon, 1984 : 18). En effet, si cette approche analytique, comme nous venons de le voir, se distingue des deux courants fondamentaux qui structurent le champ sociologique, elle puise également en leur sein pour définir les contours de son apport et de son originalité.

On peut à cet effet établir un premier point de rapprochement avec le courant structuraliste puisque l'analyse des réseaux admet malgré tout un certain «déterminisme faible» dans le poids que font porter aux acteurs les structures sociales (Degenne et Forsé, 2004 : 10). Cette forme de déterminisme, dont on trouve les fondements encore une fois chez Durkheim (1897) notamment dans son explication du suicide par défaut d'intégration, suggère que les structures ne peuvent se réduire à une simple somme d'actions individuelles et qu'elles exercent une contrainte formelle sur les choix, les relations et les comportements des acteurs (Forsé et Langlois, 1997). L'analyse de réseaux rejoint en quelque sorte ces postulats de base de ce structuralisme souple en soutenant que c'est le réseau qui donne un sens à la relation existant entre deux acteurs, et non le seul rapport entre ces acteurs, la fonction d'une relation dépendant de sa position structurale tout comme d'ailleurs le statut et le rôle d'un acteur.

Un deuxième point de rapprochement peut aussi être établi mais, cette fois, avec le courant individualiste méthodologique pris dans son orientation interactionniste. En effet, si l'analyse des réseaux sociaux partage les postulats d'une forme nuancée de déterminisme en reconnaissant la contrainte formelle que font peser les structures sociales sur les acteurs, elle conçoit néanmoins cette contrainte comme n'ayant rien d'absolu. Bien sûr, lorsqu'on adhère à un nouveau milieu social, que ce soit une

---

mais bien à un niveau microsociologique puisque, pour Rocher, la plus petite unité concrète d'observation du sociologue demeure celle des relations sociales ou encore plus précisément «l'interaction qui résulte de leurs relations» (1969 : 11).

entreprise, une association ou un quartier, on y trouve un réseau de relations sociales déjà existant qui peut contraindre, dans une certaine mesure, nos comportements. Néanmoins, les relations que l'on va y nouer vont également affecter la structure de ce réseau qui se doit dès lors d'être considérée comme émanant également de «l'effet émergent des interactions» entre acteurs sociaux (Degenne et Forsé, 2004 : 11; Forsé et Langlois, 1997 : 31). En d'autres termes, si le réseau en tant que structure peut influencer ou contraindre de façon relative les comportements des acteurs, il ne surdétermine pas pour autant les choix de ces derniers qui disposent toujours d'une marge de liberté et d'autonomie.

Si l'on peut établir des points de rapprochement avec les deux courants sociologiques traditionnels, l'objectif de l'analyse des réseaux sociaux n'est pas pour autant d'en faire une impossible synthèse puisqu'elle s'inscrit clairement dans une perspective précise que plusieurs ont qualifié d'interactionnisme ou d'individualisme structural[90] (Degenne et Forsé, 2004; Forsé et Langlois, 1997). Son originalité réside cependant dans l'ouverture qu'elle cultive à l'égard du courant structuraliste en admettant un certain déterminisme faible, qui n'a cependant rien de mécanique, en regard des structures sociales.

Pour rendre compte d'une telle construction théorique qui établit une certaine circularité entre structure et action sociale, on doit toutefois supposer que les acteurs agissent rationnellement, car sans ce principe, le réseau «resterait une sorte de boîte noire» (Forsé et Langlois, 1997 : 31). Les travaux de Becker (1971), Wippler (1978) et Coleman (1990) ont d'ailleurs montré qu'on ne peut comprendre les choix qu'effectuent les acteurs en décidant d'investir dans telle ou telle relation sans supposer que ces derniers ont comparé les divers avantages et inconvénients liées aux différentes liaisons sociales possibles pour finalement agir dans le sens qu'ils pensent être à leur avantage. À cet

[90] En anthropologie et en sociologie, la notion de réseau résulte, comme le précise Colonomos, «d'un débat épistémologique et d'un changement de paradigme. Le réseau a été réactivé par la compétition entre deux paradigmes majeurs qui ont polarisé les débats en sciences sociales : un objet est né de ce conflit entre des programmes de recherches concurrents. On retrouve dans ce constat la conception épistémologique de Lakatos, qui assigne à la concurrence entre programmes de recherche un statut heuristique. L'individualisme méthodologique s'est ensuite progressivement attribué la paternité d'un objet qu'aucune école n'était définitivement parvenue à circonscrire dans son giron» (1995 : 25).

égard, l'analyse des réseaux sociaux partage le postulat de la rationalité relative des acteurs dont les hypothèses de base, telles que présentées par Becker (1971), sont les suivantes : *a)* chaque individu à un préordre de préférences et *b)* il choisit ce qu'il préfère dans ce qu'il a les moyens de se procurer.

En résumé, les fondements théoriques de l'analyse des réseaux poussent les chercheurs en sciences sociales à s'intéresser aux tissus de relations entre membres des systèmes sociaux tout en cherchant à identifier les conséquences concrètes de ces interactions et à décrire la nature des structures qui les unissent (Lazega, 2001 et 1999; Scott, 1991; Knoke et Kuklinski, 1982). Loin de se restreindre à un usage métaphorique, l'analyse des réseaux sociaux est un outil fondamental pour étudier la société et la complexité de sa structuration (Wellman et Berkowitz, 1988). Wasserman et Faust, dans l'introduction de leur volumineux ouvrage consacré aux méthodes de l'analyse des réseaux, abondent en ce sens en affirmant en préambule que :

> «The historical examination of empirical, theoretical, and mathematical developments in network research should convince the reader that social network analysis is far more than an intuitively appealing vocabulary, metaphor, or set of images for discussing social, behavioral, political, or economic relationships. Social network analysis provides a precise way to define important social concepts, a theoretical alternative to the assumption of independent social actors, and a framework for testing theories about structured social relationships» (1994: 16-17).

Autrement dit, de par son attention portée sur les relations qui se nouent entre acteurs au sein d'un système social donné, certains perçoivent l'analyse des réseaux comme une sociologie plus opératoire que celle que pourrait atteindre une sociologie fondée sur l'analyse des normes. Cela suffit à faire affirmer à certains de ses partisans «que cette sociologie des réseaux est donc particulièrement pertinente !» (Bakis, 1993 : 8).

Les efforts déployés par plusieurs chercheurs afin de formaliser cette approche se sont toutefois rapidement heurtés à un problème de mesure. Les groupes sociaux n'étant plus définis *a priori* en fonction de variables attributives telles que l'origine ethnique, la profession, l'âge ou encore le genre, mais bien *a posteriori* en fonction de la densité

d'un ensemble d'interrelations, plusieurs interrogations se sont posées avec acuité concernant la possibilité de mesurer empiriquement des agrégats d'acteurs selon la densité et l'homogénéité de leurs relations sociales (Ferrand, 1987; Richardson et Wellman, 1985). À ces interrogations, deux développements méthodologiques, soit la théorie des graphes[91] et l'application de l'algèbre linéaire aux données relationnelles, sont rapidement venus offrir certains éléments de réponse. Sans rentrer dans les détails de ces techniques d'analyses de données quantitatives, soulignons tout de même que les principaux apports méthodologiques ont été, d'une part, de permettre une représentation graphique des réseaux de relations mettant à jour certaines de leurs propriétés structurales et, d'autre part, de reposer sur un corpus relativement sophistiqué de concepts formels permettant de mieux saisir la nature et les propriétés des relations entre acteurs (Mercklé, 2004). À travers l'usage de ces techniques d'analyses et des traitements statistiques qu'elles prescrivent, des expressions sociologiques - comme réseaux de relations, densité, cohésion, autonomie, capital social, etc - ont reçu une définition mathématique opératoire construites autour d'indicateurs enjoignant une utilisation empirique relativement aisée.

Ceci dit, étudier un ou des réseaux sociaux en utilisant le théorie des graphes ou toute autre technique relevant de l'algèbre linéaire demeure un procédé défini de façon très stricte impliquant la réalisation d'enquêtes sociométriques dont la lourdeur se présente parfois comme un inconvénient majeur (Lazega, 1998). Malgré la rigueur qu'elles imposent, en pratique, ces techniques d'analyse sont d'une utilité assez limitée lorsque l'on ne cherche pas à effectuer des traitements informatiques sur de grands échantillons ou que le matériel empirique ne s'y prête pas. Certains auteurs constatent d'ailleurs «qu'il est relativement rare que l'usage d'un outil mathématique aussi élaboré et aussi puissant que celui utilisé par les spécialistes formels des réseaux soit indispensable» (Deroy, 1996 : 126). Pour ces raisons, certains auteurs ont développé des nouveaux modes d'utilisation de l'analyse des réseaux sociaux dans l'objectif d'élargir son champ

[91] La théorie des graphes est une branche des mathématiques qui a très tôt été utilisé en sciences sociales (Bertin, 1967; Flament, 1965). De manière générale, un graphe permet de représenter la structure, les connexions d'un ensemble complexe en exprimant les relations entre ses éléments. Les graphes constituent en fait une méthode de pensée qui permet de modéliser une grande variété de problèmes en se ramenant à l'étude de sommets et d'arcs.

d'application et de cultiver une plus grande souplesse dans l'analyse relationnelle (Deroy et al. 1994; Mitchell, 1994; Racine, 1994). Ces analystes, se référant le plus souvent du domaine anthropologique, ne cherchent pas à hiérarchiser les résultats de leurs recherches sous forme de scores établis sur base de données quantitatives mais utilisent plutôt des méthodes qualitatives pour décrire les processus et les phénomènes sociaux qu'ils étudient. Cette approche engage tout de même un certain formalisme puisqu'elle repose sur la même boîte à outils conceptuels que les approches plus formelles, ou plus mathématiques, de l'analyse des réseaux sociaux; boîte à outils de laquelle nous présenterons maintenant le contenu principal.

2.2.3- Les principaux concepts et outils analytiques inhérents à l'étude des réseaux sociaux

L'analyse des réseaux sociaux a su, au cours des dernières décennies, fournir la matière d'un important chapitre de la sociologie contemporaine. Pour ce faire, les analystes de réseaux ont développé un langage conceptuel qui leur est propre, posant ainsi la maîtrise de ce langage comme étape préliminaire à son utilisation. Les différents concepts mobilisés par la sociologie des réseaux sociaux étant relativement nombreux, nous avons, à l'instar notamment de Hall et Wellman (1985), segmenté notre présentation en distinguant les concepts se rattachant directement aux particularismes des réseaux sociaux de ceux cherchant davantage à décrire les caractéristiques des relations sociales au sein de ces réseaux.

2.2.3.1- Les concepts relatifs aux caractéristiques des réseaux sociaux

Nous avons tous fait l'expérience un jour ou l'autre en rencontrant une personne que nous ne connaissions pas de nous rendre compte que nous partageons avec cette dernière des connaissances ou des amis communs insoupçonnés. «Comme le monde est petit !» ne manque-t-on pas généralement de s'exclamer dans de telles circonstances. Ce problème du petit monde, comme il a été surnommé, a donné lieu à diverses expérimentations dont l'une des premières, et la plus célèbre, demeure celle conduite par

le psychologue américain Stanley Milgram (1967). En élaborant une expérience destinée à évaluer les chaînes de relations entre individus ne présentant pas de liens formels connus au sein d'une société de grande taille, Milgram en arrive à la conclusion que pour relier deux individus qui ne se connaissent pas dans une société de masse, comme celle des États-Unis, il ne faut en moyenne pas plus de cinq intermédiaires (Travers et Milgram, 1969). Pouvant douter des possibilités de généralisation des résultats de cette expérience, des recherches menées plus récemment sont venues seconder les conclusions de Milgram, le nombre d'intermédiaires nécessaires apparaissant comme relativement stable (Bersini, 2005; Watts, 2003; Barabasi, 2002; Kochen, 1989; Lin, 1982). On estime d'ailleurs à l'heure actuelle, suite à certains exercices de simulations, qu'il n'est pas besoin de plus de 10 à 12 intermédiaires, à l'échelle de la planète, pour relier n'importe quel individu à n'importe quel autre[92] (Rapoport et Yuan, 1989).

En plus de paraître surprenants et de mettre en lumière l'importance des interconnections entre individus au sein des sociétés, les résultats de ces recherches démontrent que les relations sociales sont transitives et que, par ce fait, il peut s'avérer difficile d'estimer avec précision le nombre de personnes que nous connaissons. Cette difficulté provient, comme le soulignent entre autres Diani (1992), Knoke et Kuklinski (1982) de même que Ferrand (1997), du fait qu'un réseau social n'a que rarement des frontières naturelles et que bien souvent il revient au sociologue lui-même de déterminer les limites de la structure réticulaire qu'il souhaite étudier. Sur le plan méthodologique, cette situation conduit à s'interroger sur les différents découpages auxquels il faut procéder afin de poursuivre une étude de réseaux et sur les divers éléments pouvant aider à circonscrire l'étendue et la nature de l'ensemble social que l'on souhaite étudier plus en profondeur.

[92] Comme l'écrivent Rapoport et Yuan: «It has been estimated that no more than 10 or 12 links are required to go from any person to any other person via the relationship "knows", where "knows" could be defined as "can recognize and be recognized by face and name"» (1989: 327).

2.2.3.1.1- Réseau personnel et réseau complet : les nécessaires découpages d'une réalité sociale

Concernant les différents découpages auxquels il faut procéder afin de poursuivre une étude de réseaux, deux traditions offrent des avenues différentes aux chercheurs : le réseau personnel et le réseau complet. L'approche du réseau personnel, ou égo-centré («ego network»), étudie le réseau social formé autour d'un individu ou d'un acteur donné. Par cette approche, on cherche généralement à reconstituer le réseau social d'une personne cible[93]. Le travail de description consiste à inventorier la diversité des régimes d'action et des entités mises en relation dans le réseau. Le réseau personnel d'un acteur est en fait un instrument permettant d'observer les mécanismes de construction de l'espace social et les formes de rapprochement qu'un individu opère par voie relationnelle. En ce centrant sur l'analyse des réseaux égo-centrés, le chercheur peut restituer la diversité des relations qu'entretient un individu et reconstituer son réseau social sans que celui-ci ne se limite aux frontières formelles d'une organisation donnée. D'ailleurs, selon Gribaudi, pour analyser un réseau social et comprendre la configuration d'une structure comme une organisation, il s'avère important de tenir compte des caractéristiques des acteurs en dehors de cette structure car «nous ne pouvons pas comprendre les interactions d'un groupe donné d'individus si nous ne les considérons pas à la lumière de l'ensemble des liens que chaque acteur entretient en dehors de l'espace commun» (1998 : 15).

L'approche par réseaux égo-centrés permet généralement de récolter des données importantes sur la *multiplexité*[94] des relations au sein d'un réseau (Lazega, 2006). Les enquêtes réalisées afin de cerner le réseau individuel d'un acteur permettent aussi habituellement de compiler des données notamment sur la fréquence des relations et sur

[93] On parle également de réseau personnel complété lorsque l'objet d'étude ne se limite pas à celui de retracer le réseau social d'une personne cible mais aussi d'évaluer si les autres individus au sein du réseau sont en relation entre-eux.

[94] La notion de multiplexité suppose que l'on explore plusieurs types de relations simultanément, une relation étant qualifiée de multiplexe lorsqu'elle sert à plusieurs sortes d'échanges à la fois.

la densité du réseau[95]. Ceci dit, les analyses sur les réseaux personnels ont leurs limites. On leur reproche notamment de borner de manière restrictive les possibilités d'analyses et de ne permettre la récolte que de données relativement superficielles sur les réseaux sociaux. Degenne et Forsé abondent en ce sens en soutenant qu'«au total, les enquêtes sur les réseaux personnels permettent donc au mieux de ne disposer que de données structurales assez frustes : volume, fréquence, multiplexité, voire densité des relations au sein des réseaux. Ce qui est gagné statistiquement est perdu structuralement» (2004 : 28).

Pour palier à ces limites inhérentes à l'étude des réseaux personnels, certains auteurs ont eu recours à un second courant d'analyse convoitant l'étude de réseaux complets («whole network» ou «total network»). On trouve les origines de ce courant d'analyse dans les travaux de Moreno mais également dans différentes traditions disciplinaires telles que la psychologie sociale et l'ethnographie. L'étude d'un réseau complet, soit d'un ensemble défini de relations au sein d'un ensemble social donné, cherche à explorer la totalité des liens existants entre tous les individus ou acteurs d'une population (Deroy, 1996). Contrairement à l'étude de réseaux personnels qui consiste à partir d'un acteur précis à dérouler la chaîne relationnelle dont il constitue le point de départ, l'étude d'un réseau complet implique de considérer un réseau social dans son ensemble sans présumer *a priori* que l'un de ses acteurs joue un rôle central. Évidemment, le recours à une telle analyse permet de s'enquérir d'une vision plus intégrative et plus complète de la configuration relationnelle caractérisant le réseau social étudié. Elle permet également de prendre en compte la multiplicité des contacts relationnels qui peuvent s'établir au sein d'un réseau social sans toutefois se limiter aux relations les plus formelles puisque les interactions plus informelles peuvent aussi jouer un rôle essentiel dans la cohésion de l'ensemble.

[95] La densité d'un réseau se mesure par le rapport entre le nombre de liens réels et le nombre de liens potentiels entre acteurs du réseau. On dira d'un réseau qu'il est dense plus le premier nombre se rapprochera du second.

Si l'analyse de réseaux complets a été utilisée par une multitude d'auteurs au point d'en être devenue le noyau dur de l'analyse de réseau[96], cela ne veut pas pour autant dire que les travaux s'y rapportant ne se heurtent pas à certains écueils. La cueillette de données peut en soi constituer un premier obstacle. En effet, dans le cas de réseaux importants où les acteurs constituants sont nombreux et les relations qu'ils lient entre-eux relativement complexes et multidirectionnelles, la collecte de données relationnelles peut apparaître une tâche quasi-impraticable. C'est d'ailleurs ce qu'avancent Degenne et Forsé en affirmant que la collecte de données dans l'analyse d'un réseau complet pose «des difficultés pratiques relativement insurmontables dès lors que l'on souhaite travailler sur des populations de taille importante. Il est pratiquement inenvisageable de constituer un réseau complet pour une population de plusieurs milliers de personnes. Ces investigations permettent d'étudier les mécanismes structuraux à l'œuvre dans de petites populations, mais elles n'ont pas de caractère représentatif à l'échelle d'une société de masse» (Degenne et Forsé, 2004 : 30).

Pour remédier à cette difficulté, le chercheur se trouve dans l'obligation de procéder à certains découpages. Il doit d'abord délimiter la population dont il veut étudier les interrelations. Étant donné qu'un réseau social, comme nous l'avons déjà précisé, ne possède que rarement des frontières naturelles, le sociologue ne peut échapper à cette tâche de délimitation. Il devra ensuite préciser les relations auxquelles il souhaite s'attarder. En effet, si après avoir délimité un ensemble social précis celui-ci s'avère encore trop vaste à explorer, le chercheur se trouvera dans l'obligation de définir avec plus de précision le champ relationnel qu'il désire investiguer. Bien sûr, dans de multiples cas, on cherchera à définir une population ou un réseau à partir d'un ensemble social qui possède déjà une existence claire tel que, dans le domaine des relations de travail, une entreprise ou un syndicat, mais, à moins que cette entité représente réellement un réseau fermé d'envergure limitée, le chercheur se retrouvera tout de même dans l'obligation d'effectuer des découpages. Il s'agit d'ailleurs là, pour plusieurs, d'une des principales faiblesses de l'analyse des réseaux du fait que, malgré toutes les

[96] Pour des exemples d'application de l'analyse de réseaux complets à différents domaines d'étude, nous pouvons nous référer aux écrits suivants : Levine, 1985; Burt et Minor, 1983; Burt, 1982; Ferrand, 1982; Niosi, 1981.

justifications qu'ils peuvent trouver, ces découpages nécessaires comporteront toujours une certaine dose d'arbitraire qui ne met pas le chercheur «à l'abri d'erreurs d'optique» et qui peuvent conférer aux données devant servir à l'analyse de réseau «une certaine fragilité» (Degenne et Forsé, 2004 : 28). Après avoir reconnu l'importance de ces difficultés[97], Diani concluera toutefois que «it would be an exageration, however, to conclude (…) that social movements networks form a chaotic reality which are impossible to map» (1992 : 108).

2.2.3.1.2- Définition et typologie des réseaux sociaux

Si nous avons défini de manière globale les réseaux sociaux comme des systèmes particuliers de liens unissant des acteurs sociaux (Fisher et al., 1977), il apparaît néanmoins important de préciser que sous cette notion générique se camoufle une réalité plurielle dans la mesure où la nature et la finalité de ces réseaux ne sont pas uniformes. Il existe, en effet, différents types de réseaux sociaux qui se distinguent tant par les objectifs à la base de leur formation que par les acteurs sociaux qui les constituent ou encore les ressources qui y circulent. Ce sont d'ailleurs les travaux du sociologue Vincent Lemieux (1999 et 2000) qui, peut être les mieux, ont contribué à faire ressortir la diversité des types de réseaux sociaux en décrivant leurs principales caractéristiques et leurs finalités respectives (voir tableau 2.4).

Partant d'une définition générale des réseaux[98], Lemieux identifie principalement quatre dimensions qui, selon lui, permettent de distinguer différents types de réseaux sociaux. Il y a d'abord la dimension de l'appartenance qui réfère aux liens d'identification, de différenciation ou d'indifférence entre les acteurs sociaux. Lemieux insiste d'ailleurs pour préciser que les réseaux sociaux reposent sur des rapports d'identification entre les

[97] En appliquant son analyse à l'étude des mouvements sociaux, Diani reconnaîtra que «the first difficulty is that social movements are not empirical entities with clearcut boundaries : what is and what is not part of a movement is as much a matter of subjective perception as of objective criteria» (1992 : 107).

[98] Lemieux définit globalement les réseaux sociaux comme étant «faits de liens, généralement positifs, forts ou faibles, tels qu'il y a une connexion directe ou indirecte de chacun des participants à chacun des autres, permettant la mise en commun des ressources dans le milieu interne. Il arrive que les connexions servent aussi à la mise en ordre des ressources par rapport à l'environnement externe, ce qui est caractéristique des appareils» (2000 : 18).

participants qui se cimentent autour d'un sentiment d'appartenance à une entité sociale commune. L'auteur souligne ensuite que la présence de connexions établies par des liens entre les individus est à la base même de la constitution des réseaux. Ces liens peuvent être positifs, négatifs ou mixtes et symétriques ou asymétriques. Leur nature déterminera leur propension à agir comme facteur de connexion ou de disconnexion entre les acteurs d'un même réseau.

Tableau 2.4 : Un aperçu des différents types de réseaux sociaux

Type de réseau	Finalités et ressources transmises
Les réseaux de communication	Les réseaux de communication ont pour finalité de transmettre de l'information. Les ressources transmises sont ainsi de nature informationnelle.
Les réseaux de parenté	Les réseaux de parenté consistent principalement dans des transmissions de ressources relationnelles et statutaires, c'est-à-dire en des échanges par lesquels les participants se reconnaissent comme apparentés, chacun en son statut propre.
Les réseaux d'affinité	Les réseaux d'affinités sont ceux qui relient des amis et des proches qui, sans être apparentés, ont entre eux des relations positives dans l'ordre de l'appartenance. Comme dans les réseaux de parenté, la reconnaissance s'accompagne de transmission des ressources déperditives, mais la transmission des ressources relationnelles et statutaires importe davantage que celle des ressources matérielles.
Les réseaux de soutien	Le propre des réseaux de soutien réside dans la transmission ou la propagation de ressources matérielles, relationnelles ou informationnelles au bénéfice de personnes qui en ont besoin.
Les réseaux marchands	Les réseaux marchands se caractérisent par l'échange en leur sein de ressources déperditives, matérielles ou humaines, ou encore monétaires.
Les réseaux de mobilisation	Les réseaux de mobilisation sont ceux au sein desquels des acteurs mobilisent des relations qu'ils ont avec d'autres acteurs, dans le but d'exercer du contrôle conjoint, de nature coopérative, ou du contrôle unilatéral de nature conflictuelle, par rapport à des acteurs-cibles. Ces contrôles portent généralement sur les ressources normatives, statutaires ou actionneuses des acteurs-cibles.
Les réseaux d'entreprises	Les réseaux d'entreprises sont des réseaux intra-organisationnels ou interorganisationnels faits d'acteurs dans le monde des entreprises. Ces interconnexions d'une entreprise à l'autre, permettent la transmission de ressources informationnelles, utiles dans les connexions de l'entreprise avec son environnement externe pertinent.
Les réseaux concernant les politiques publiques	Les réseaux concernant les politiques publiques sont des réseaux qui visent à la transmission de ressources, et en particulier de l'information, dans leur environnement interne. Leurs participants visent aussi à contraindre la transmission de ressources dans leurs connexions avec l'environnement externe pertinent.
Les réseaux de clientélisme	Les réseaux de clientélisme concernent le gouvernement présenté de manière monolithique. Ces réseaux sont composés de patrons, qui appartiennent à des partis politiques, et de clients qui cherchent à améliorer leurs positions dans le système politico-sociétal. Le patron peut compter, de la part des clients, sur des ressources humaines qui lui apportent du travail d'élection et des votes. Il peut également compter sur des ressources relationnelles et informationnelles, et, à l'occasion, sur des ressources monétaires. En échange, les clients reçoivent des ressources monétaires, des postes dans la fonction publique ou ailleurs, et aussi, grâce à leur association avec le patron, des ressources relationnelles qui enrichissent le capital social.

Source : Lemieux (1999), chapitre 3 à 11. Plus précisément, voir les pages suivantes : 25-35-47-57-67-77-89-101-113.

Cette distinction établie par Lemieux au niveau de la nature des liens entre acteurs sociaux n'est pas sans rappeler celle établie par Granovetter (1973), dans un article devenu classique, entre l'existence de liens forts et de liens faibles au sein des réseaux sociaux. Cette distinction, mise de l'avant par Granovetter (voir encadré 2.5), constitue pour Lemieux une troisième dimension définitionnelle permettant de distinguer différents types de réseaux sociaux. Cela dit, la simple présence de connexions ou de liens entre acteurs n'est pas suffisante pour parler de réseaux. Comme l'auteur le précise à propos des réseaux politiques, «un réseau n'est pas un simple agrégat d'acteurs dont les actions sont convergentes. Il faut qu'il y ait des mises en commun, qu'il s'agisse de normes, d'informations, de ressources monétaires ou de ressources humaines» (2000 : 86). La quatrième dimension identifiée par l'auteur, qui apparaît particulièrement importante, suggère donc une finalité aux réseaux qui est de permettre la mise en commun de ressources.

C'est d'ailleurs à partir de cette dernière dimension que l'auteur en arrive à introduire une distinction importante entre trois types de structures distinctes, les appareils, les coalitions et les réseaux. Pour Lemieux, la notion d'appareil renvoie à «des systèmes d'acteurs sociaux qui, pour des fins de mise en ordre de la variété dans leur environnement externe, contraignent la transmission de ressources en structures faiblement connexes» (1999 : 11). La structure de coalition se définirait quant à elle comme «un ensemble concerté et temporaire d'acteurs individuels ou collectifs qui ont entre eux des rapports de coopération et de conflit, à la fois, et qui cherchent par une structuration appropriée du pouvoir à prédominer sur leurs adversaires de façon à obtenir ainsi des avantages plus grands que s'ils n'avaient pas fait partie de la coalition» (1997 : 63). De manière comparative, Lemieux définit les réseaux comme «des systèmes d'acteurs sociaux qui, pour des fins de mise en commun de la variété dans l'environnement interne, propagent la transmission de ressources en des structures fortement connexes» (1999 : 11).

Encadré 2.5 : La théorie des liens forts et des liens faibles

C'est à l'occasion d'une enquête réalisée dans un quartier de Boston auprès d'un échantillon formé de 300 cols blancs que Mark S. Granovetter a observé que parmi ceux qui avait obtenu leur emploi grâce à un contact personnel, soit 56% de l'échantillon, 31% était redevant à un contact familial tandis que 61% l'était envers un contact professionnel. Cette étude mit également à jour que ceux qui avaient utilisé un contact professionnel pour obtenir leur emploi se disaient dans une plus large proportion davantage satisfait de l'emploi obtenu. En somme, il apparaissait que ceux qui réussissaient le mieux étaient ceux qui avaient utilisé des contacts professionnels plutôt que des liens familiaux ou d'amitiés, des liens faibles plutôt que des liens forts (Forsé, 1997).

Les résultats de cette étude poussèrent Granovetter à construire une théorie sur la force des liens faibles qu'il présenta dans un article, devenu aujourd'hui classique, intitulé «The Strenght of Weak Ties» (1973). Dans cet article l'auteur commence par classer les liens interpersonnels en fonction de leur «force» selon quatre principaux critères soit la durée de la relation, l'intensité émotionnelle, l'intimité et les services réciproques que se rendent les partenaires. Bien entendu, les liens forts enregistrent généralement un score plus élevé à tous ces chapitres.

Plus fondamentalement, Granovetter démontre que plus le réseau d'un individu est composé de personnes avec lesquelles il entretient des liens forts, plus ce réseau tendra à constituer une zone fermée ou un milieu clos. Ce sont donc les liens faibles qui permettent d'établir des ponts entre cercles fermés et ainsi de faire circuler de l'information qui, sans cela, n'aurait pu sortir des frontières des isolats que tracent les liens forts. Les liens faibles apparaissent donc comme source de cohésion au sein des sociétés et des groupes sociaux relativement larges.

La théorie de la force des liens faibles formulée par Granovetter au début des années 1970 a immédiatement connu un succès important. De nombreux travaux sont venus, par la suite, éprouver empiriquement les hypothèses émises par Granovetter et attester de la pertinence de sa thèse sur les liens faibles (Rogers et Kincaid, 1981 ; Friedkin, 1980). Les propositions théoriques soumises dans le cadre de cet effort de théorisation ont d'ailleurs eu un écho particulier dans l'analyse du marché du travail et du processus de recherche d'emploi en suggérant que les liens faibles sont généralement plus utiles que les liens forts.

Ces définitions semblent suggérer que les différences entre réseau, coalition et appareil s'articulent essentiellement autour de deux traits distinctifs. D'une part, si les appareils sont orientés vers la «mise en ordre» de leur milieu externe, les réseaux apparaissent davantage tournés vers leur milieu interne. D'autre part, si les appareils sont des organisations où la connexité[99] est plutôt faible, c'est-à-dire que la circulation des

[99] La notion de connexité est véritablement à la base de la distinction établie par Lemieux entre les structures d'appareil et de réseau. En langage sociométrique, ce concept permet de traduire mathématiquement la circulation d'un flux, d'une information ou d'un échange. Un graphe, c'est-à-dire la

informations se fait essentiellement dans un sens hiérarchique, les réseaux apparaissent comme plus fortement connexes puisque la circulation d'informations se fait usuellement dans plusieurs sens. La coalition occuperait une position qui pourrait être qualifié d'intermédiaire sur ces deux dimensions.

La définition des réseaux sociaux basée sur les travaux de Lemieux démontre donc que les acteurs qui y prennent part doivent partager davantage que certains liens sociaux, plus qu'un simple rapport d'identification, et opérer de réelles «mises en commun». Abondant dans la même veine, certains auteurs affirmeront qu'un réseau social ne peut se construire et fonder son existence que sur la base du développement d'une identité collective commune (Pizzorno, 1978). L'existence de cette identité collective impliquerait d'ailleurs que les acteurs concernés partagent plus que des opinions communes sur un certain nombre d'enjeux et cultivent un sentiment de solidarité et d'appartenance et se référent mutuellement à un cadre de référence commun[100] (Diani, 1992). Pour être efficace, un réseau social devrait donc être le lieu de l'édification d'une nouvelle identité collective qui assurerait la cohérence du réseau tout en permettant d'établir plus clairement les frontières de ce groupement social, tout acteur ne partageant pas cette identité collective étant automatiquement exclu de ce réseau. Diani résume en ces termes la distinction entre réseau et coalition ainsi que l'importance de se référer à la notion d'identité collective pour l'établir :

> «Always, however, the difference between a pure coalition, driven by instrumental principles (Lemieux, 1997) and a movement network is given by identity playing a key role in boundary definition. Networks undoubtedly facilitate mechanisms like the mobilization and allocation of resources across an organizational field, the negotiation of agreed goals, the production and circulation of information, all activities which are also essential to any type of coalition, broadly defined; at the same time, however, they also may – or may not – facilitate the circulation of meaning and mutual recognition. It is the definition of a shared identity which qualifies a movement network vis-à-vis a coalition network, and draws its boundaries» (2003a: 10).

---

représentation graphique d'un réseau défini par un ensemble de points, de sommets et de liens, est dit connexe si, entre tout couple de points (ou entre toute relation dyadique), il existe au moins une chaîne relationnelle.

[100] Pour Diani, «the presence of collective identity implies that social movement actors do not merely share concerns on specific issues. They also share (a) ideas and beliefs which allow them to frame such issues into a broader and more meaningful perspective; (b) solidarity and sense of belongingness» (1992: 111).

2.2.3.1.3- Degré d'ouverture et nature des échanges au sein des réseaux

Les réseaux sociaux ont, comme nous venons de le voir, de multiples usages. Ils peuvent servir à faire circuler de l'information, à marquer des liens et des appartenances, à apporter de l'aide ou du soutien, à mobiliser du capital social, à relier des entreprises et autres agents économiques, ou encore à influencer les processus d'élaboration des politiques publiques. Si ces réseaux, du moins dans la définition qu'en donne Lemieux (1999), ont tendance à être tournés vers leur milieu interne, ils ne sont pas pour autant systématiquement fermés à leur environnement externe. Comme le précise candidement Bakis, «tout réseau a un *intérieur*, mais aussi un *extérieur*» (1993 : 43). En ce sens, si certains réseaux peuvent se présenter comme des systèmes fermés, centrés autour d'un acteur-clé et voués principalement à un usage interne exclusif, d'autres peuvent davantage se définir par leur ouverture et leur acentrisme.

L'ouverture d'un réseau à son environnement externe comprend d'ailleurs plusieurs degrés. S'inspirant encore une fois des travaux de Lemieux (2000), nous pouvons esquisser une brève typologie des réseaux sociaux en fonction de leur degré d'ouverture à leur environnement externe. Il y a tout d'abord les réseaux qui se veulent centrés vers leur milieu interne faisant ainsi montre d'une ouverture limitée au monde extérieur. Il en va généralement ainsi des réseaux d'amis, de parenté ou de voisinage, et de certains réseaux de soutien qui cultivent leur affinité par la mise en commun interne de normes et d'informations mais aussi par le développement d'un fort sentiment d'appartenance. Les membres de ces réseaux peuvent parfois porter une attention à leur environnement externe mais cette préoccupation ne se classe pas dans leur priorité. Dans ces réseaux où c'est le milieu interne qui importe avant tout, les relations entre acteurs constituants ont tendance à être relativement denses tandis que les liens pouvant s'établir avec les acteurs de l'environnement externe apparaissent beaucoup plus diffus.

D'autres types de réseaux se veulent toutefois davantage tournés vers l'extérieur. C'est le cas notamment de certains réseaux d'entreprises, ou encore de certains réseaux de

mobilisation, dont les participants cherchent à assurer un certain contrôle sur leur environnement externe et n'hésitent pas à recourir à leurs relations à l'extérieur du réseau pour atteindre leurs buts et objectifs. Parmi ces réseaux, il peut arriver que certains d'entre eux soient contraints plus que d'autres par leur environnement externe. C'est le cas notamment des réseaux de bénévoles dont les ressources permettant leur fonctionnement se situent, bien souvent, dans leur environnement externe. Cette dépendance face à l'extérieur fait que certaines décisions concernant le réseau peuvent être prises en dehors de ses frontières, ce qui n'est pas sans laisser traces d'une certaine forme de subordination.

Outre le degré d'ouverture à leur environnement externe, les réseaux sociaux peuvent se distinguer de part le type d'échanges qui se déroulent en leur sein. À cet effet, plusieurs auteurs évoquent une distinction, originellement établie par Lévi-Strauss (1967) puis reprise par Ekeh (1974), entre l'échange restreint et l'échange généralisé au sein d'un réseau social (Godbout, 1992). Dans l'échange restreint, «un service donné appelle un service rendu à celui qui a donné, même s'il ne s'agit pas du même service» (Degenne et Lebeaux, 1997 : 124). L'échange, qui se veut symétrique, a ainsi lieu entre deux acteurs déterminés, les services échangés pouvant toutefois être de nature différente. Dans l'échange généralisé, l'équilibre s'instaure plutôt à l'échelle du groupe. Ce type d'échange se produit quand, après avoir rendu un service, ce qui est fourni en retour ne vient pas de la personne directement aidée mais bien d'un autre membre du réseau.

L'étude de Uehara (1990) illustre éloquemment la différence au niveau des dynamiques relationnelles au sein des réseaux qui peut s'établir en fonction des échanges qui s'y déroulent, soit de nature restreinte ou généralisée. Partant de l'étude des réseaux de soutien de dix-sept femmes noires à faible revenu qui ont perdu leur emploi à Chicago au cours des années 1981-1982, Uehara s'intéresse à la façon dont ces femmes mobilisent les membres de leur réseau social dans le but d'obtenir l'aide souhaitée et de trouver un nouvel emploi. Dans la présentation de ces résultats de recherche, l'auteure en arrive à distinguer les réseaux où l'échange est diffus de ceux où l'échange est structuré. Les sept réseaux d'échanges diffus présentent les caractéristiques de l'échange

généralisé, dont notamment une certaine souplesse par rapport au temps pour ce qui est de l'obligation de rendre le don ou le prêt sans échéance précise. À l'inverse, les dix réseaux d'échanges structurés revêtent davantage les traits propres à l'échange restreint. Les participants à l'échange s'avèrent moins patients et beaucoup plus soucieux de toucher ce qui est dû en retour de leurs services. En somme, Uehara note que, de façon conforme à la théorie de Granovetter, «les réseaux d'échanges structurés sont davantage "encapsulés", c'est-à-dire fermés sur eux-mêmes, que les autres. Les liens très intenses des participants s'établissent à l'intérieur du réseau bien plus que vers l'extérieur. L'"encapsulation" est beaucoup moins grande dans les réseaux d'échanges diffus» (Degenne et Lebeaux, 1997 : 76).

2.2.3.1.4- Degré d'homogénéité, de densité et de cohésion des réseaux

Les réseaux sociaux présentent de nombreux points distinctifs. Si nous venons de voir que le degré d'ouverture à l'environnement externe et la nature des échanges peuvent permettre de cerner la singularité de chaque réseau social, de nombreux autres éléments se référant à la constitution de ces réseaux en tant qu'ensemble social peuvent permettre de raffiner davantage l'analyse. De nombreux auteurs se réfèrent notamment à la taille d'ensemble des réseaux sociaux mais aussi au degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité de leur composition ou encore à l'intensité et à la densité des échanges qui y prennent place (Hall et Wellman, 1985).

La diversité des acteurs au sein des réseaux peut s'avérer une dimension importante afin de cerner les principales caractéristiques d'un réseau social. Schématiquement, cette dimension permet de distinguer les réseaux hétérogènes - c'est-à-dire qui regroupent plusieurs acteurs de constitution, de nature ou de finalités diverses - des réseaux plus homogènes qui, cette fois, réunissent des acteurs présentant des caractéristiques analogues tel que leur appartenance à des organisations similaires cultivant des objectifs communs. Cette distinction en fonction du degré d'homogénéité des réseaux se doit par ailleurs d'être mise en lien avec les mesures d'intensité et de densité des échanges au sein de ces ensembles sociaux. Pour le préciser, l'intensité des échanges renvoie à la

profondeur et à la permanence des relations entre acteurs au sein d'un réseau. La densité des échanges réfère, quant à elle, aux diverses relations entre acteurs existant dans un réseau donné (Lazega, 1998). Pour plusieurs, ce concept de densité peut généralement se mesurer par «le rapport des relations existantes sur les relations possibles» (Lemieux et Ouimet, 2004 : 17). On distingue ainsi, d'une part, l'existence de réseaux faibles en intensité des réseaux plus intenses où les acteurs entretiennent des relations basées sur une communication fluide et des échanges fréquents d'informations et, d'autre part, l'existence de réseaux faibles en densité des réseaux plus denses où les acteurs d'un même réseau sont particulièrement interconnectés les uns aux autres.

Intimement lié au concept d'homogénéité et surtout de densité, la cohésion d'un réseau social autorise également d'importantes distinctions (Freeman, 1995). Cette cohésion se définit généralement comme la pression qu'une structure ou un groupe peut exercer sur ses membres. La densité est, en ce sens, un indicateur de cette cohésion puisque l'on émet souvent l'hypothèse que plus un réseau est dense plus la pression exercée par celui-ci sur ses membres sera forte. Reconnaissant l'importance d'un tel concept, Lazega soutient d'ailleurs que «l'un des objectifs les plus importants de l'analyse des réseaux réside dans l'identification de sous-groupes cohésifs à l'intérieur d'un ensemble social» (1998 : 49). Ces groupes cohésifs, aussi appelés «cliques», peuvent ici se définir comme des sous-ensembles d'acteurs entre lesquels on constate l'existence «de relations fortes, intenses, directes et fréquentes» (idem : 49). Il n'est d'ailleurs pas rare de rencontrer au sein de réseaux un certain nombre d'acteurs qui entretiennent une plus grande densité de liens qu'il n'en n'existe en moyenne au sein de ces ensembles sociaux.

La logique de la cohésion consiste ainsi à mettre ensemble des éléments qui ont des liens entre eux et à repérer les sous-ensembles dont les unités sont les plus fortement reliées. Très proche de cette notion, celle d'équivalence structurale permet également de distinguer des sous-ensembles dans un réseau[101] (Borgatti et Everett, 1992). Définie

[101] À la suite des travaux de Lévi-Strauss (1967), on distingue généralement l'équivalence stricte de celle qualifiée de régulière. À l'origine développée dans le cadre des travaux ethnologiques sur les systèmes de parenté, l'équivalence stricte s'observe lorsque deux acteurs d'un même réseau partagent les mêmes relations avec chacun des autres acteurs du réseau. Si ce concept était relativement aisément mesurable

simplement, on dit de deux acteurs qu'ils sont structuralement équivalents lorsque ceux-ci ont des relations identiques avec les autres acteurs du réseau, c'est-à-dire qu'ils partagent le même profil relationnel. L'équivalence structurale de deux acteurs fait d'ailleurs d'eux, s'ils existent, des acteurs supposés substituables au sein d'un réseau (Lazega, 1998). Fréquemment utilisées dans les programmes de traitement informatique des réseaux par algorithmes[102], les théories de l'équivalence structurale s'efforcent de substituer à la logique des attributs des acteurs une conception de «ressemblance» qui s'articulerait davantage autour des profils relationnels de ces derniers. Comme le précise Mercklé, «il ne s'agit plus de rapprocher des individus qui se ressemblent, ni même seulement des individus fortement liés les uns aux autres, mais de distinguer des "catégories sociales" en fonction de la similitude des relations que leurs membres entretiennent avec les autres» (2004 : 83).

On devine toutefois aisément que, dans les faits, l'équivalence structurale entre deux acteurs est une propriété qui n'est que rarement rencontrée. En effet, deux individus partagent rarement les mêmes relations au sein d'un réseau. L'équivalence structurale est donc le plus souvent approchée par des méthodes d'approximation statistique. Les travaux d'Harrison White et de ses associés ont, les premiers, contribué au développement de procédures dit de *block-modeling* permettant de dégager différentes classes ou «blocs» d'équivalence à l'intérieur d'un ensemble social donné (White et Breiger, 1976; Lorrain et White, 1971; White, 1963). Les individus regroupés au sein de ces classes doivent normalement avoir exactement les mêmes relations avec les autres membres du réseau. Sans rentrer dans les détails de ces procédures statistiques, qui ont continué de se développer dans des ouvrages plus récents comme ceux de Burt (1982) ou encore de Wasserman et Faust (1994), soulignons néanmoins qu'elles ont permis de

---

pour les groupes de petite taille, il n'en allait pas de même dans les groupes ou les ensembles de plus grande taille. La notion d'équivalence régulière a ainsi été élaborée pour permettre de distinguer des ensembles de positions équivalentes dans des structures sociales plus complexes : «deux individus sont alors considérés comme équivalents, non plus s'ils ont des relations avec les autres parfaitement identiques, mais s'ils appartiennent à un ensemble d'individus dont globalement les éléments sont dans une même relation avec ceux d'un autre ensemble. Plus précisément, il y a équivalence régulière entre deux éléments s'ils appartiennent à un ensemble dont tous les éléments ont une relation avec au moins un élément d'un autre ensemble donné» (Mercklé, 2004 : 84-85).

[102] Les logiciels les plus courants sont UNICET, développé par Borgatti, Everett et Freeman (1992), ainsi que STRUCTURE conçut par Burt (1991) et son équipe de la *Columbia University*.

modéliser les structures des relations que ces classes entretiennent entre elles et de préciser les positions ou les rôles sociaux que jouent les acteurs au sein de ces classes.

2.2.3.2- Les concepts relatifs aux caractéristiques des relations sociales au sein des réseaux

Bien souvent en analyse des réseaux, l'accent est placé sur la structure réticulaire tandis que les relations concrètes qui se nouent au sein de cette structure, et qui contribuent non seulement à son maintien mais également à son façonnement, sont parfois considérées comme secondaires. Cette façon d'employer l'analyse des réseaux sociaux, s'inspirant d'une certaine tradition sociologique simmelienne, rejoint le courant dominant de l'analyse structurale qui accorde une attention primordiale à la structure réticulaire perçue comme la dimension la plus importante. Le contenu des relations se voit attribuer une importance moindre sans toutefois être complètement exclue de l'analyse. Évidemment, le fait de centrer l'analyse sur la structure réticulaire permet de mettre en lumière la diversité des types de réseaux sociaux existants en plus de montrer clairement quelles ressources peuvent être fournies par des réseaux structurés de façons différentes. Cependant, certains auteurs ont souligné l'existence de divers inconvénients liés à cette façon de faire.

Tout d'abord, comme le souligne Maurice Lévesque, «on risque de produire une vision parcellisée des réseaux sociaux : en établissant un lien entre la structure particulière d'un réseau et les ressources qu'il véhicule, chaque réseau devient un cas particulier et il peut devenir difficile de percevoir des règles générales» (2002 : 4005). Une seconde limite, associée à une vision centrée sur la structure réticulaire, réside dans le fait de produire des généralisations factices. Pour prendre l'exemple des différents réseaux sociaux identifiés précédemment, il est vrai que leur structuration respective et les fonctions qu'ils remplissent présentent généralement plusieurs similitudes en fonction de la catégorie à laquelle ils se rattachent (ex : réseaux familiaux, réseaux de soutien, etc). Néanmoins, à trop accorder d'importance à l'analyse purement structurelle, on finit par percevoir l'utilité de tous les réseaux d'un même type de la même façon alors que la

prise en compte du contenu des relations présentes au sein de ces réseaux permet de jeter un regard plus relatif sur ces derniers et d'effectuer des distinctions importantes entre réseaux même s'ils partagent une nature commune ou s'ils se réfèrent d'un même type. Autrement dit, au-delà de leur structure réticulaire, le contenu concret des relations influence également l'impact que peuvent avoir les réseaux sur leurs membres.

Plusieurs travaux marquants, comme ceux de Granovetter (1973, 1976 et 1985) ou encore ceux de Lin (1982), ont justement tenté de dépasser cette vision strictement structurelle des réseaux sociaux. L'objectif de ces travaux était d'approcher un équilibre entre l'intérêt porté à la structure réticulaire et au contenu des relations qui y prennent place afin de rendre compte plus efficacement de la dynamique propre à chacun des réseaux. Divers concepts se sont d'ailleurs développés dans le but d'appréhender plus rigoureusement les dynamiques relationnelles et, peut-être particulièrement, la structuration des relations de pouvoir qui caractérisent les réseaux sociaux.

2.2.3.2.1- Une théorie du capital social : la transmission de ressources sociales

Les relations sociales au sein des réseaux peuvent prendre différentes formes et être étudiées sous de multiples aspects. Parmi les concepts les plus connus visant à approfondir cette étude se trouve celui de capital social. Un des apports principaux de l'analyse des réseaux sociaux à la sociologie générale résiderait d'ailleurs précisément dans le développement de ce concept que l'on définit généralement en termes de ressources auxquelles un acteur a accès par l'intermédiaire de ses relations sociales (Lazega, 1995; Putman, 1993). L'idée autour de cette notion est de soutenir que pour exercer du pouvoir et contribuer à orienter l'action collective au sein d'un ensemble social, un acteur doit être en position de mobiliser des ressources sociales, c'est-à-dire des relations, et être en mesure de les utiliser judicieusement (Willer, 1992; Lin 1982). Sans ce savoir-faire, soulignent Lazega et Lebeaux, «les ressources sociales perdent de leur efficacité et les acteurs se retrouvent dans l'obligation de renégocier leur coopération» (1995 : 759).

À l'origine du développement de cette notion de capital social, se trouvent les travaux de divers auteurs dont, en France, ceux du sociologue Pierre Bourdieu qui ont assuré la reconnaissance et la diffusion du concept (1979 et 1980). Dans sa pensée sociologique marquée par ses efforts d'appréhension des systèmes de différenciation sociale, Bourdieu distingue l'apport respectif de trois formes de capital. Existe d'abord le capital économique qui est celui constitué des revenus des acteurs, des moyens de production détenus et de toute forme d'héritage ou de patrimoine matériel ou financier acquis. Vient ensuite le capital culturel formé de ressources symboliques, des dispositions et des qualifications intellectuelles des acteurs, souvent mesurées par le nombre et le prestige des diplômes obtenus. Enfin, le capital social est défini par Bourdieu comme «l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles» (1980 : 2). Le capital social d'un acteur comprend ainsi son réseau relationnel mais aussi les ressources dont dispose chacun de ses membres et que celui-ci peut espérer atteindre et mobiliser pour son propre intérêt. C'est donc «la somme des capitaux et des pouvoirs qu'un réseau permet de mobiliser» (idem: 3).

Fondamentale à la pensée de Bourdieu, les trois formes de capital qui fondent son élaboration théorique des mécanismes de la reproduction sociale se veulent fortement interreliés mais selon une certaine hiérarchie, la logique étant que les acteurs qui se positionnent le mieux sur le plan de leur dotation en capital économique et en capital culturel sont aussi ceux qui, normalement, peuvent compter sur le plus riche réseaux de relations sociales. Suivant cette logique, la capacité d'un acteur de tirer profit des ressources sociales incluses dans un réseau apparaît relative, avant toute chose, à son positionnement au sein des sphères économiques et culturelles. L'analyse des répercussions concrètes de ce système d'interdépendance suggère qu'en définitive seules les classes ou les acteurs les plus favorisés, c'est-à-dire qui se positionnent

avantageusement sur les plans économique et culturel, sont susceptibles de posséder un capital social important (Juan, 1989). Pour le dire encore plus froidement, il apparaît chez Bourdieu que le capital social n'aurait aucun effet spécifique et original lui étant propre mais bien seulement un effet multiplicateur dans la mesure où il ne viendrait qu'accentuer ceux du capital économique et culturel.

L'approche bourdieusienne, même si elle a participé en premier chef à populariser le concept, ne fait donc jouer qu'un rôle secondaire au capital social puisque l'intégrant dans une forme de dépendance par rapport aux autres types de capital qui structurent le champ de la distinction sociale (1979). L'innocuité du capital social dans le schème analytique de Bourdieu, selon lequel celui-ci ne ferait que renforcer les effets des autres espèces de capital sans constituer en soi une ressource spécifique, fera d'ailleurs l'objet de plusieurs récriminations qui se matérialiseront par la réalisation de diverses études empiriques venant se poser en porte-à-faux et réprouver la thèse du célèbre sociologue. Il en va ainsi de l'étude de Lin (1995) qui, tout en cherchant à soutenir les efforts de développement d'une théorie des ressources sociales, démontrera que le capital social conserve une autonomie par rapport aux sphères économiques et culturelles et peut jouer un rôle important pour tous les acteurs en mesure de le mobiliser à leur avantage[103]. L'étude de Forsé (1997) viendra proposer des conclusions similaires en réitérant l'existence d'un effet propre au capital social qui ne se veut pas l'apanage exclusif de certaines catégories socio-démographiques[104]. En outre, d'autres études, de nature plus

---

[103] Se basant sur un test initialement pratiqué en 1975 auprès d'un échantillon de 399 hommes adultes, âgés de 21 à 64 ans, de la région métropolitaine d'Albany-Schenectady-Troy dans l'État de New York, Lin étudiera l'importance des relations sociales dans le processus de recherche d'emploi et d'acquisition de statut («*status attainment process*»). Les résultats de cette étude montreront que même dans un modèle d'analyse «toutes choses étant égales par ailleurs» où le niveau d'instruction a été neutralisé, les ressources sociales ont un effet qui leur est propre et qui est d'ailleurs plus important que celui du niveau d'instruction, soit du capital culturel, sur le statut acquis par le premier emploi (Lin, 1995).

[104] Partant de l'analyse des données de l'enquête «Emploi» de 1994 réalisée par l'INSEE, Forsé (1997) commencera par identifier à partir un échantillon de près de 10 000 individus qui ont obtenu un emploi au cours de la dernière année, ceux qui sont redevables à un réseau de contacts personnels. Après avoir constaté que les réseaux de contacts apparaissent pour plus du tiers des répondants, ou plus précisément pour 35% de l'échantillon, comme le moyen qui s'est avéré le plus efficace pour décrocher un nouvel emploi, l'auteur soutiendra que le capital social des individus joue un rôle non négligeable dans la recherche d'emploi, qu'il n'est pas l'apanage d'une certaine catégorie socio-démographique particulière et que, étonnamment, se sont les individus les moins diplômés qui y ont le plus souvent recours. L'étude de Forsé ne permettra ainsi que de vérifier partiellement les hypothèses élaborées par Granovetter dans sa théorie des liens forts et des liens faibles (voir encadré 2.1.3 présenté précédemment). En effet, les types

spécifique, viendront également confirmer que le capital social des acteurs peut jouer un rôle de première importance dans l'explication de certains phénomènes sociaux et que son efficacité n'est pas exclusive aux classes les plus favorisées[105].

Ces nombreuses études s'en prennent donc à la notion de capital social tel qu'appréhendé par Bourdieu reprochant plus formellement à cet auteur de s'en être tenu qu'à un usage métaphorique du concept. Il faut d'ailleurs reconnaître que c'est à l'intérieur du champ anglo-saxon de l'analyse des réseaux sociaux que sera plus substantiellement développée la notion de capital social tant sur les plans empiriques que théoriques. La paternité réelle du concept est d'ailleurs souvent attribuée au sociologue James S. Coleman qui, dans un article paru en 1988, faisait déjà du capital social un «bien public», «c'est-à-dire un bien inaliénable, difficilement échangeable, et qui n'est la propriété d'aucun acteur particulier mais réside tout entier dans la structuration des relations sociales» (Mercklé, 2004 : 54). Pour Coleman, le capital social est donc avant tout une ressource dont dispose un acteur et qui peut l'aider à atteindre ses buts et objectifs. Cependant, à la différence des autres ressources, le capital social réside dans la structure des relations entre acteurs sociaux (Lemieux, 2000).

Les travaux de Coleman (1988 et 1990) et de certains de ses collègues - tels que Granovetter (1985, 1976 et 1973), Lin (1982 et 1995) ou encore Burt (1992, 1982 et 1983) - s'inscrivent en fait dans une volonté de complexification de la théorie du capital humain[106]. Le caractère original de leurs travaux réside essentiellement dans la

---

de réseaux sollicités pour trouver un emploi ne semblent pas être les mêmes selon l'appartenance des individus à certaines catégories socio-démographiques et les liens faibles n'apparaissent pas comme systématiquement plus efficaces (Forsé, 1999; Forsé et Langlois, 1997). Si la théorie de Granovetter semble se confirmer dans les milieux plus aisés, la situation inverse semble prévaloir pour les individus plus défavorisés qui font plus largement appel à leurs relations familiales (qui se caractérisent généralement par des liens forts) afin de se trouver un nouvel emploi.

[105] Il en va ainsi des recherches de Lévesque et White (2001) portant sur les facteurs qui influencent la sortie de l'aide sociale et se basant sur l'hypothèse voulant que, pour des prestataires de longue durée, le capital social joue un rôle particulièrement déterminant. Cette hypothèse a d'ailleurs été vérifiée en reconstituant les réseaux sociaux de 216 prestataires et ex-prestataires de longue durée de l'aide sociale. Les analyses montrent que, pour ces personnes, le capital social constitue la ressource la plus significative pour prédire la sortie de l'aide sociale et ce en contrôlant l'effet du capital humain et des caractéristiques socio-démographiques et situationnelles.

[106] L'idée de base de la théorie du capital humain, développée dans l'ouvrage «*Human capital*» de Becker (1964), consiste à affirmer que l'on peut considérer, du point de vue de l'individu, l'éducation et la

recherche d'une définition plus opératoire du concept de capital social et dans le développement d'outils analytiques permettant de mesurer plus concrètement les éventuels effets spécifiques découlant de son utilisation. Évidemment, la mesure du capital social ne peut se restreindre au nombre de relations entretenues par un acteur ou au volume de contacts d'un individu. L'étude de De Graff et Flap (1988) a d'ailleurs clairement démontré que la taille d'un réseau, mesuré par le nombre de membres qu'il intègre, ne peut pas prédire seul la capacité d'un acteur d'user de son capital social pour atteindre ses objectifs. Il faut en effet, pour ce faire, tenir compte de différents autres paramètres dont notamment le volume de ressources détenues par les différents membres du réseau et la volonté que manifesteront ses derniers à vouloir partager leurs ressources. Ainsi, à la formulation de Hobbes (1651) qui, dans le *Léviathan*, faisait remarquer qu'«avoir des amis c'est avoir du pouvoir», on se doit de préciser que toutes les relations n'ont pas la même valeur et ne procurent pas un accès semblable aux ressources relationnelles. Autrement dit, pour maximiser son capital social, rien ne sert d'avoir une multitude d'amis s'ils ne peuvent ou ne veulent mettre leurs ressources à notre disposition.

Au demeurant, la réflexion sur la notion de capital social et les processus par lesquels il produit ses effets a permis à l'analyse des réseaux sociaux d'enregistrer de nombreuses avancées. Elle a notamment inspiré des efforts de théorisation visant à systématiser l'étude des interactions sociales au sein des réseaux. Granovetter avec sa théorie concernant la force des liens faibles (voir encadré 2.1.3) et les importants travaux de Ronald Burt (1992) portant sur l'étude théorique des «trous structuraux» (voir encadré 2.6) en sont des exemples patents. Nous verrons dans la section suivante que ces propositions théoriques ont été à la base du développement de différents concepts et indicateurs dressant les contours d'une approche structurale particulièrement stimulante

---

formation professionnelle comme un investissement. Conformément aux thèses fondatrices du libéralisme, les comportements des individus sont, selon Becker (1971), déterminés par les choix rationnels qu'ils effectuent en fonction de l'information économique qu'ils détiennent. Ceci dit, la théorie du capital humain suppose une information parfaite sur le marché du travail, que celle-ci porte sur les emplois offerts ou sur la main-d'œuvre disponible. Toutefois, comme nous l'avons vu précédemment, certaines études semblent avoir suggéré qu'à niveau de formation et de diplôme équivalent, c'est-à-dire à capital humain égal, la possibilité pour un individu d'utiliser ses relations sociales pour trouver un emploi produit encore ses effets ce qui, de l'avis de certains, démontre clairement que l'information sur les emplois n'est pas parfaite et qu'elle est inégalement distribuée (Forsé, 1997; Lin, 1995).

de l'analyse de la dynamique du pouvoir au sein des réseaux sociaux permettant le dépassement de la dimension exclusivement dualiste des relations de domination.

Encadré 2.6 : La théorie des trous structuraux

L'objectif poursuivi par Burt dans ses divers travaux (1992 et 1995) est de donner un sens analytique à la notion de capital social et d'essayer de schématiser son existence concrète en soulignant que la structure des relations sociales au sein d'un réseau peut offrir des avantages compétitifs à certains acteurs plus avantageusement positionnés.

Burt, à l'instar de Bourdieu, part de l'idée que les acteurs sociaux ont à leur disposition différents types de capital qu'il soit de nature financière, humaine (notion qu'il emprunte à Gary Becker) ou sociale. Si la notion de capital social se définit classiquement comme l'ensemble des ressources qu'un acteur peut acquérir par l'intermédiaire de ses relations sociales, Burt complète cette définition en insistant sur l'importance de tenir compte des propriétés structurales du réseau dans lequel l'acteur est intégré. Plus précisément, cet auteur précise que le capital social d'un acteur réside aussi dans sa capacité de prendre avantage des «trous structuraux» que présente le réseau autour de lui.

S'inspirant explicitement de la théorie des liens faibles élaborée par Granovetter mais aussi de l'analyse du rôle du *tertius gaudens* développée antérieurement par Theodore Caplow (1968) dans son ouvrage consacré à la théorie structurale des coalitions, la théorie des trous structuraux postule qu'un acteur se trouve dans une position avantageuse lorsque celui-ci est en relation avec d'autres acteurs qui n'ont pas de relation entre eux. En d'autres termes, deux acteurs sont dit pris dans un «trou structural» par rapport à un troisième lorsqu'ils ne peuvent communiquer entre eux sans préalablement passer par l'intermédiaire de ce troisième acteur.

Burt ajoute qu'un acteur, considéré comme un *tertius gaudens*, peut utiliser diverses stratégies pour profiter du trou structural existant entre deux autres acteurs avec lesquels il est en relation. Il peut, à titre d'exemple, exploiter les conflits entre ces deux acteurs, manipuler l'information quant aux intentions d'un acteur par rapport à l'autre, accorder un avantage à un des deux acteurs recherché par les deux, etc.

En somme, pour reprendre les mots de Burt, la théorie des trous structuraux représente «a description of the extent to which the social structure of a competitive arena creates entrepreneurial opportunities for certain players to affect the terms of their relationships» (1992 : 7).

2.2.3.2.2- La structuration des relations de pouvoir au sein des réseaux sociaux

La théorie du capital social, dont nous venons de faire état, permet l'élaboration d'une véritable théorie structurale des inégalités sociales et du pouvoir. Il faut en effet entrevoir que les allocations différentielles de capital social qui peuvent se produire au sein d'un réseau se trouvent à la base de l'explication des inégalités existant sur le plan social et relationnel entre acteurs. La mesure de la capacité d'un acteur de mobiliser un important capital social fait toutefois intervenir un certain nombre de concepts ou éléments de mesure complémentaires qui permettent de rendre plus opérationnelle l'étude du pouvoir au sein des réseaux sociaux. À cet effet, l'analyse de réseau précise, en premier lieu, que la capacité d'un acteur à mobiliser un important capital social dépend, certes, des autres acteurs présents et de leur propension à partager les ressources qu'ils détiennent, mais aussi de son «autonomie structurale», c'est-à-dire de sa capacité à rentrer en relation avec les membres de son réseau sans devoir passer par un ou des intermédiaires. Burt souligne à ce sujet que si le pouvoir d'un acteur est proportionnel à la fois au nombre de ses relations, il l'est également en fonction du nombre de trous structuraux présents dans son environnement relationnel. Autrement dit, plus un acteur à des contacts et plus ces contacts se trouvent isolés les uns des autres, plus le pouvoir de cet acteur est important. Le capital social d'un acteur apparaît donc fonction du degré d'autonomie dont il bénéficie au sein du réseau.

Cerner le pouvoir d'un acteur au sein d'un réseau ne se limite toutefois pas à évaluer son niveau d'autonomie. En effet, l'autonomie structurale d'un acteur ne peut pas être tenue comme source exclusive de pouvoir dans les réseaux sociaux. Il s'avère tout aussi important d'identifier la position que cet acteur occupe au sein du réseau puisqu'un acteur possédant un haut niveau d'autonomie peut également occuper une position relativement marginale dans le réseau et ainsi ne pas être en mesure d'exercer une influence déterminante sur celui-ci. À cet égard, de nombreux auteurs se réfèrent à la notion de centralité soulignant ainsi l'importance pour un acteur d'occuper une position privilégiée dans les échanges qui prennent place au sein d'un réseau social (Freeman, 1995; Berkowitz, 1982). Comme le précise Lazega, la mesure de la centralité d'un

acteur, héritée de la sociométrie, «est un apport très utile de l'analyse des réseaux car elle identifie les acteurs les plus "importants" du système, c'est-à-dire des acteurs qui y contrôlent l'allocation des ressources» (1998 : 42).

Les définitions de cette «importance» étant toutefois relatives, différentes mesures de la centralité des acteurs dans un réseau ont été proposées. La distinction la plus classique demeure, en ce domaine, celle effectuée par Freeman (1979) qui identifie trois formes fondamentales de centralité. La centralité de degré est certainement la plus frustre de ces formes puisque se mesurant simplement à partir du nombre de contacts directs qu'un acteur entretient avec les autres membres de son réseau. Dans cette perspective, un acteur sera jugé central s'il est fortement connecté aux autres membres de son réseau et catégorisé comme acteur périphérique dans le cas inverse. Ce premier indicateur est cependant largement incomplet dans la mesure où il se limite aux contacts directs des acteurs et ne tient pas compte des caractéristiques structurales de l'ensemble du réseau.

Pour palier à ces difficultés, Freeman (1979), s'appuyant sur les travaux de Bavelas (1948), propose une deuxième forme de centralité fondée sur la notion de proximité. L'objectif de cet indicateur est de juger du degré de proximité d'un acteur vis-à-vis des autres membres du réseau et donc du nombre minimum de pas qu'il doit effectuer pour rentrer en contact avec les autres acteurs du système. Il s'agit donc d'une mesure plus globale qui ne se limite pas à la simple comptabilité du nombre de contacts directs d'un acteur mais qui repose plutôt sur l'évaluation de la distance «géodésique» entre acteurs, distance qui peut être représentée de manière schématique comme la longueur du plus court chemin reliant deux acteurs (Lemieux et Ouimet, 2004). De ce point de vue, plus un acteur est central, plus il est proche des autres, plus il entre vite en contact ou interagit facilement avec eux. Cet indicateur peut aussi être interprété comme une mesure d'autonomie et d'indépendance à l'égard du contrôle exercé par les autres.

Enfin, Freeman propose de compléter cette série de distinction autour du concept de centralité en introduisant la notion d'intermédiarité. Cette dernière renvoie à l'idée qu'un acteur peut fort bien n'être que faiblement connecté aux membres du réseau auquel il

adhère mais néanmoins occuper une position d'importance, ou «prestigieuse» comme la qualifierait plusieurs analystes de réseau, du fait qu'il s'avère un intermédiaire indispensable, un passage obligé, pour plusieurs membres du réseau désireux de communiquer entre eux. Freeman a d'ailleurs mis au point cette mesure pour rendre compte de la capacité qu'ont les acteurs à assurer un rôle de coordination et de contrôle. La logique a ici le mérite d'être claire : plus un acteur a un rôle d'intermédiaire important au sein d'un réseau, plus celui-ci se trouve en mesure de contrôler la communication et influencer les membres du réseau selon ses propres désirs en filtrant ou même en distordant à son avantage les informations qui y circulent.

Ces mesures d'autonomie et de centralité représentent une opérationalisation de la notion de pouvoir largement utilisée par les analystes de réseaux. Ceci dit, ces indicateurs et le pouvoir réel des acteurs au sein des réseaux demeurent imbriqués dans une relation plus complexe qu'il n'y paraît à première vue. À titre d'exemple, l'étude de Cook et al. (1983) a montré que la relation centralité-pouvoir dépend des réseaux qui peuvent être «positivement» ou «négativement» connectés. Comme le soulignent ces auteurs, dans les réseaux négativement connectés, une relation entre A et B rend impossible une relation entre A et C ce qui fait que l'on ne peut observer d'association entre centralité et pouvoir. S'appuyant sur un autre cas de figure, certains auteurs ont insisté pour souligner que le pouvoir relatif des acteurs jugés «très centraux» continue de dépendre, dans plusieurs cas, de leur capacité à créer des coalitions au sein des réseaux dont ils sont membres (Lazega, 1998; Lemieux, 1997). De manière générale, on reconnaît toutefois encore aujourd'hui, malgré la prudence requise et les nuances qui doivent être apportées, la robustesse de ces indicateurs dans la mesure du pouvoir des acteurs au sein d'un réseau (Mizruchi, 1994). À tout le moins, reconnaissons comme utilité à ces mesures d'autonomie et de centralité le fait de nous permettre d'explorer la nature des différences de statut et l'état du système d'autorité qui caractérise la dynamique interne des différents réseaux ou ensembles sociaux.

Pour conclure notre présentation des différents concepts qui encadrent l'étude des relations sociales et notamment de pouvoir au sein des réseaux, il peut être pertinent de

mettre en exergue, à l'instar de Lazega (1998), les affinités existant entre l'analyse des réseaux sociaux et la sociologie des organisations, plus particulièrement l'analyse stratégique «à la française» dont les auteurs Michel Crozier et Erhard Friedberg sont les principaux porte-étendards. Pour le rappeler brièvement, Crozier et Friedberg (1977) ont développé, dans leur célèbre ouvrage «L'acteur et le système», les fondements d'un modèle d'analyse stratégique qui, plus qu'une simple proposition théorique, se veut d'abord une démarche de recherche hypothético-inductive qui suggère de se référer à la structuration des relations de pouvoir liant les divers acteurs les uns aux autres pour comprendre les régulations d'ensemble du système d'action étudié et, ainsi, les choix de stratégies effectués par les acteurs[107].

Dans cette perspective théorique, le pouvoir, qui se manifeste comme la possibilité de certains individus ou groupes d'agir et/ou de faire agir d'autres individus ou groupes, est conceptualisé de manière particulière. D'une part, celui-ci n'est pas considéré comme un attribut des acteurs mais plutôt comme un phénomène relationnel, c'est-à-dire une relation d'échange dont les termes sont plus favorables à l'une des parties en présence qu'à l'autre. En d'autres mots, le pouvoir existe parce que la relation existe[108]. D'autre part, le pouvoir des acteurs apparaît relatif au contexte qui les entoure et à la position qu'ils occupent dans leur environnement. En effet, si pour Crozier les fondements du pouvoir sont tout naturellement «les atouts, les ressources et les forces de chacune des parties en présence» (idem, 1977: 69), il ne suffit cependant pas pour les acteurs d'avoir des ressources à leur disposition pour profiter d'un pouvoir important. Il faut d'abord que ces derniers possèdent les capacités de percevoir ces ressources et de les utiliser et

---

[107] Dans ce modèle théorique, l'organisation correspond à un ensemble de données structurelles et techniques mais aussi, et surtout, à un ensemble de relations qui forment le vécu des acteurs, témoignent des stratégies qu'ils poursuivent et renvoient aux relations de pouvoir sur lesquelles se fonde le construit organisationnel. Autrement dit, dans le cadre de l'analyse stratégique, le fondement des relations qui constitue le contexte organisationnel est le pouvoir : «Si donc la réflexion sur la stratégie de l'acteur constitue le point de départ indispensable de la démarche, car c'est l'acteur seul qui est le porteur et le témoin du construit organisationnel, c'est la réflexion sur le pouvoir qui va nous permettre d'analyser ce construit car, en tant que mécanisme fondamental de stabilisation du comportement humain, c'est le pouvoir qui est le fondement de l'ensemble de relations qu'il constitue» (Crozier et Friedberg, 1977: 64).

[108] Dans les mots de Crozier, le pouvoir doit être considéré comme «un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais ou également, l'un n'est jamais totalement démuni face à l'autre. (…) Le pouvoir de A sur B correspond à la capacité de A d'obtenir que dans sa négociation avec B les termes de l'échange lui soient favorables» (idem, 1977: 69).

ensuite que ces ressources soient pertinentes à l'égard du contexte organisationnel dans lequel l'acteur est amené à interagir. En effet, les ressources et les capacités des acteurs ne servent pas dans le vide ou dans un champ non-structuré mais bien à l'intérieur de structures qui déterminent la pertinence des ressources à mobiliser. Le deuxième temps dans l'analyse d'une relation de pouvoir consiste donc à déterminer «quels sont les critères qui définissent la pertinence de ces ressources et leur caractère plus ou moins mobilisable c'est-à-dire quel est l'enjeu de la relation et quelles sont les contraintes structurelles dans lesquelles elle s'inscrit» (idem, 1977: 63).

Cette conception du pouvoir intra-organisationnel propre à l'analyse stratégique n'est pas sans présenter certaines affinités avec celle qu'intègre l'analyse des réseaux. Un premier parallèle entre ces deux approches tient au fait que toutes deux cherchent à mettre à jour la stratification relationnelle des ensembles sociaux, d'identifier la position des acteurs au sein de cette stratification et de cerner le pouvoir des acteurs par l'évaluation de leur capacité respective à contrôler la circulation de ressources et donc les «zones d'incertitudes». Précisons cependant que, si les différentes mesures de centralité sont en lien avec la gestion des ressources et des incertitudes, celles-ci se limitent à ne nous donner qu'une indication de la position de l'acteur dans la structure relationnelle. La question qu'il reste à se poser à cet effet est donc celle visant à savoir comment et dans quelle mesure les acteurs occupant une position centrale au sein d'un réseau parviennent à convertir cette centralité en pouvoir réel.

Un second parallèle entre l'analyse stratégique et celle de réseaux concerne la vision relationnelle que cultivent ces deux approches des ensembles sociaux. Comme nous l'avons précisé, pour Crozier et Friedberg, le pouvoir est essentiellement un phénomène relationnel, caractéristique fondamentale que nous retrouvons également dans l'analyse de réseaux. Plus spécifiquement encore, la distinction entre le pouvoir (contrôle de ressources pertinentes en fonction du contexte) et l'autonomie d'un acteur (définie comme sa capacité d'éviter que les ressources dont il a besoin soient contrôlées par d'autres acteurs) établie dans l'analyse stratégique se retrouve aussi de manière explicite dans l'analyse de réseaux. Comme nous l'avons vu, suite à la présentation des travaux

de Ronald Burt (1982), l'autonomie d'un acteur, qui se définit par la position qu'il occupe dans un réseau donné et la présence de trous structuraux dans son environnement relationnel, ne peut être considérée comme baromètre exclusif du pouvoir des acteurs. À ce concept d'autonomie doit s'additionner d'autres concepts comme celui de centralité. En somme, les affinités entre l'analyse stratégique et celle de réseaux prennent racine dans la conceptualisation du pouvoir des acteurs en faisant ressortir à la fois sa dimension relationnelle et sa qualité d'avantage structural. Concluons en soulignant qu'au-delà de ces premiers parallèles, «les approches respectivement formalisatrices et qualitatives de la méthode structurale et de l'analyse stratégique se combinent dans l'étude de deux aspects fondamentaux des jeux de pouvoir : premièrement, la capacité des acteurs à gérer des relations, et deuxièmement, la manière dont ils politisent leurs échanges» (Lazega, 1998 : 108).

2.3- Résumé

Les concepts propres à l'analyse des réseaux sociaux sont pour le moins nombreux, cet outillage conceptuel poursuivant un double objectif soit cerner à la fois la nature et les principales caractéristiques des réseaux d'acteurs sociaux ainsi que les relations sociales qui y prennent place. Si la présentation que nous venons d'effectuer démontre toute la richesse et la sophistication du langage conceptuel propre à cette perspective sociologique, elle n'épuise pas pour autant totalement le vocabulaire qui lui est propre. En effet, notre présentation se contente plutôt de situer les grandes lignes, les termes essentiels et les concepts heuristiques majeurs de cette approche afin d'assurer une plus grande clarté dans la suite du développement de notre recherche. Ne prétendant à aucune forme d'exhaustivité, notre présentation manque certainement de précision quant aux méthodes statistiques et à la représentation graphique qui occupent pourtant une place importante dans la version plus formelle de cette perspective analytique. Cet état de fait s'explique toutefois par notre intérêt pour une version plus souple, plus qualitative de l'analyse de réseaux. De plus, la présentation du langage conceptuel à laquelle nous venons de nous livrer permet tout de même de prendre acte de l'essentiel, soit l'ambition de l'analyse des réseaux de construire un véritable corpus théorique et méthodologique

spécifique faisant passer la notion de réseau d'un usage métaphorique à un usage réellement analytique.

Au terme de cet exposé, l'objectif théorique de la thèse apparaît donc plus clairement comme celui de comprendre les alliances syndicales internationales, en tant que lieu de l'action collective, dans une approche qui suggère d'appréhender les espaces de coopération et de mobilisation en tant que réseaux de relations entre acteurs sociaux. L'ambition au plan théorique est donc, en fin de compte, de pouvoir fournir des explications originales quant à la formation et l'évolution de l'action collective au sein des alliances syndicales internationales, en utilisant l'analyse des réseaux sociaux comme posture de référence, puis en mettant les résultats obtenus en perspective par rapport aux autres courants théoriques qui structurent le champ d'étude de l'action collective. Pour ce faire, il convient toutefois de préciser plus spécifiquement quelle application nous comptons faire de cette approche théorique dans l'étude de ces alliances, tâche à laquelle s'emploie justement notre troisième chapitre.

Chapitre 3

Application théorique et structuration de la recherche

Après avoir fait état, dans le premier chapitre, de notre problématique générale de recherche et exposé, dans un deuxième chapitre, les fondements historiques et conceptuels du cadre théorique que nous nous proposons d'utiliser, il convient maintenant de faire le pont entre ces deux chapitres et présenter plus explicitement l'application que nous comptons faire de la sociologie des réseaux sociaux dans l'étude des alliances syndicales internationales définies en tant que lieu de l'action collective. En bref, c'est donc de la structuration et de l'opérationalisation de notre recherche dont il sera question dans ce chapitre.

Rappelons, pour commencer, que l'analyse des réseaux sociaux présente une dichotomie importante entre, d'une part, une approche plus formelle tournée vers des modes de représentation algébriques rigoureux ainsi que des méthodes de traitements statistiques de données quantitatives et, d'autre part, une approche plus qualitative, peut être moins technique, ayant germé originellement dans une certaine tradition anthropologique. Ces deux approches ont certainement leurs mérites respectifs mais elles ne peuvent prétendre être totalement exemptes d'écueils et de critiques. On reproche parfois à la première de s'inscrire dans un formalisme extrême faisant courir le risque à ses utilisateurs de s'égarer dans les détails des propriétés quantitatives des réseaux, jusqu'au «sectarisme» (Granovetter, 2000). Relatant les limites du schème structural et des analyses statistiques qui s'y inscrivent, Vincent Lemieux dénoncera aussi «une certaine fermeture dans la modélisation et l'analyse des réseaux d'acteurs sociaux, souvent réduits à leurs structures et aux caractéristiques qu'ils révèlent» (1999 : 7). Les études émanant de la seconde approche, quant à elles, se font souvent reprocher de s'en tenir à une utilisation superficielle, voire métaphorique, de l'analyse des réseaux. Pour Degenne et Forsé, c'est en particulier le cas lorsqu'on évoque la notion de réseau «sans jamais se donner les moyens de mettre en œuvre des mesures», l'exposé d'une mesure requérant généralement «l'utilisation du langage mathématique» (2004 : 14).

Sans prétendre à la supériorité théorique de l'une ou l'autre de ces approches, c'est ici davantage de la seconde dont nous nous inspirerons. Nous considérons en effet qu'une approche moins formelle satisfera davantage nos besoins en termes de souplesse et de flexibilité dans l'analyse relationnelle et répondra plus adéquatement aux exigences de la recherche à caractère exploratoire. Cela n'empêchera toutefois pas un certain formalisme dans l'utilisation que nous effectuerons de ce cadre théorique puisque le langage conceptuel et les pistes de réflexions lancées par l'analyse des réseaux sociaux conditionnera, en tout, la structuration de notre recherche. Soulignons toutefois au passage que nous n'utiliserons que quelques concepts majeurs et quelques applications théoriques de la sociologie des réseaux sociaux.

Cela étant, il faut tout de même reconnaître que malgré la grande diversité des concepts qu'elle intègre et la vastitude de son champ d'analyse, une certaine «routine» a fini par caractériser les applications de cette approche théorique. Comme le précise Lazega (1998), c'est à partir des distinctions entre les niveaux d'analyse individuel, relationnel et structural, que cette perspective sociologique a su combiner de manière originale l'étude des caractéristiques des acteurs, de leurs comportements et des relations qu'ils ont entre eux ainsi que celles de l'ensemble du système social étudié. Pour cet auteur, cette approche se décline d'ailleurs en trois ensembles de procédures[109] qui seront à la base de la structuration de notre recherche : il s'agit d'abord des procédures de reconstitution et de représentation de la «structure» ou de la morphologie du système d'action et d'échange, ensuite des procédures de positionnement des acteurs dans cette

[109] Lazega fait état de manière plus détaillée de ces trois procédures dans les termes suivants : «1/ Des procédures de reconstitution et de représentation de la «structure» ou de la morphologie du système d'action et d'échange. Elles opèrent par partition et description de relations entre les sous-ensembles. Par exemple, l'analyse de réseaux reconstitue des «blocs» d'acteurs, mais aussi les relations entre ces blocs, ce en quoi elle diffère de la sociométrie classique qui s'en tenait au niveau des relations entre individus. Ces procédures n'«écrasent» pas le niveau individuel. Leur intérêt réside également dans une flexibilité qui permet un va-et-vient constant entre le niveau structural et le niveau individuel ou local. 2/ Des procédures de positionnement des acteurs dans cette structure : chaque membre du système social peut être situé dans la structure, par exemple par son appartenance à un sous-ensemble ou au moyen de différentes mesures, comme des scores individuels de centralité, de prestige ou d'autonomie. 3/ Des procédures d'association entre position et comportement des acteurs : cette structure de relations entre acteurs, ainsi que la position qu'ils y occupent, doivent aussi être considérées comme des variables indépendantes (parmi d'autres), dont on peut mesurer l'influence sur les comportements» (1998 : 9).

structure, puis des procédures d'association entre position, pouvoir et comportement des acteurs.

3.1- Les alliances syndicales internationales en tant qu'entité collective : identification d'un archétype de réseau social

Notre problématique générale de recherche s'interrogeait sur les processus de mobilisation et d'action collective que mettent en place les alliances syndicales internationales et sur la manière de comprendre la dynamique sociale les animant. La réponse apportée par l'analyse de réseaux suggère d'étudier ces alliances d'un point de vue essentiellement structural et relationnel. Pour ce faire, nous devons toutefois nous rapporter aux différentes étapes qui charpentent le processus analytique tel qu'établi au sein de l'analyse de réseaux. En ce sens, l'approche théorique adoptée nous impose de porter une attention particulière à deux questions préliminaires : d'une part, quels sont les critères qui nous permettent de définir les alliances syndicales internationales en tant que réseaux sociaux, et, d'autre part, quelles sont les principales dimensions structurales qui nous permettent de cerner plus précisément la nature et la singularité d'une alliance syndicale internationale?

3.1.1- Les alliances syndicales internationales : un lieu du lien social ?

Après s'être familiarisé aux préceptes de la sociologie des réseaux sociaux, le premier champ d'investigation qui se doit d'être investi, même s'il peut à première vue sembler relever d'un truisme, est celui cherchant à savoir si les alliances syndicales internationales peuvent véritablement se définir en tant que réseaux sociaux, c'est-à-dire en tant qu'espace d'interactions et d'échanges de ressources entre acteurs, bref, en tant que lieu du lien social. Rappelons ici que l'un des points de démarcation entre la sociologie traditionnelle et l'analyse des réseaux sociaux est que cette dernière ne postule pas de manière *aprioriste* l'existence de groupes sociaux cohésifs. Pour Parlebas, il ne fait d'ailleurs aucun doute que, de manière un peu schématique, «les sociologues classiques interprètent les rapports entre les sujets à l'aide d'attributs individuels, alors

qu'à l'inverse les "réticulistes" interprètent les attitudes des acteurs sociaux à l'aide de leurs rapports interindividuels» (1992 : 41-42). L'analyse des réseaux sociaux opèrerait donc une sorte de renversement de l'analyse sociologique traditionnelle en cherchant plutôt à constater l'existence de groupes sociaux *a posteriori* de l'observation empirique.

Champ d'investigation 1: Analyse des alliances syndicales internationales en fonction des éléments définitionnels des réseaux sociaux.

Loin de s'avérer anodin, ce champ d'investigation, d'une portée structurante considérable sur le plan sociologique, implique un retour aux définitions générales de la notion de réseau social présentées précédemment. Comme nous l'avons vu, plusieurs auteurs ont cherché à définir cette notion et à préciser davantage son sens en faisant ressortir certaines de ses spécificités (Lemieux, 1999; Forsé et Langlois, 1997; Wasserman et Faust, 1994; Scott, 1991; Fisher et al., 1977). De l'ensemble de ces travaux, nous pouvons retenir trois dimensions fondamentales, dont découlent un certain nombre d'indicateurs opératoires, qui semblent permettre de circonscrire la spécificité des ensembles sociaux prenant la forme de réseaux (voir tableau 3.1).

Premièrement, la dimension de l'appartenance, qui renvoie aux liens d'identification, de différenciation ou d'indifférence entre les acteurs qui prennent part à un même ensemble social, revêt une importance singulière. En effet, l'adhésion à un réseau social provoque généralement chez l'acteur-adhérant une tendance à s'identifier aux autres membres du réseau et cultiver le sentiment d'appartenir à une entité sociale commune caractérisée par le partage de certaines normes, valeurs ou objectifs particuliers (Lemieux, 2000). L'intériorisation et l'expression d'un sentiment d'appartenance se pose d'ailleurs comme principal indicateur de l'existence d'un réel lien d'identification à une entité sociale commune. Il est à noter que cette identification est aussi souvent alimentée par la différenciation par rapport à d'autres acteurs, groupes ou réseaux sociaux. Cette identification par la différenciation rejoint en quelque sorte le principe d'opposition de Touraine ou encore la définition politique des réseaux évoqué par Colonomos pour qui «l'analyse et la perspective sociologiques attribuent au réseau une raison d'être

fonctionnelle : l'instrumentalisation de ces soutiens dans sa stratégie de confrontation avec d'autres unités socio-politiques» (1995 : 23). Dans le cas plus spécifique des alliances syndicales internationales, on peut aisément imaginer que cette différenciation puisse s'articuler autour d'une forme de clivage ou d'opposition à l'égard des directions d'entreprises multinationales auxquelles elles sont confrontées et sur lesquelles elles souhaitent exercer un certain contrôle.

Tableau 3.1 : Opérationalisation des dimensions définitionnelles d'un réseau social

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs opératoires
Rapport d'appartenance	Liens d'identification, de différenciation ou d'indifférence entre acteurs prenant part à un même ensemble social	Conscience de la part des différents syndicats d'appartenir à une entité sociale commune
		Expression d'une différentiation commune par rapport à un autre acteur ou groupe social (ex : les directions d'entreprises multinationales)
Degré de connexité	Réseaux complets / incomplets	Capacité d'un syndicat d'identifier les autres organisations syndicales impliquées dans l'alliance internationale à laquelle il adhère
		Présence de liens, directs ou indirects, forts ou faibles, symétriques ou asymétriques, entre les différents syndicats adhérents à une même alliance
Finalité commune	Étendue de la mise en commun et partage de ressources	Concordance entre syndicats quant aux objectifs qu'ils associent à l'action de l'alliance internationale dont ils sont membres
		Nature des ressources (humaines, sociales, financières ou informationnelles) échangées entre syndicats adhérents à la même alliance

Toutefois, si ce rapport d'appartenance est indispensable à l'existence d'un réseau social, il n'est évidemment pas suffisant puisque l'existence de rapports d'identification entre acteurs n'est pas une caractéristique exclusive aux réseaux sociaux. Il faut, de surcroît, que les différents membres du réseau soient connectés les uns aux autres. Pour préciser le sens de ce concept, Degenne et Forsé établiront une distinction entre quatre types de connexité (voir figure 3.2) qui seront par la suite traduits par Lemieux et Ouimet (2004) dans des termes plus appropriés pour les sciences sociales :

Figure 3.2 : Les différentes formes de connexité

Source : Degenne et Forsé (2004 : 87)

• Le graphe A présente tout d'abord un exemple de graphe non-connexe puisque le point 2 se retrouve isolé, c'est-à-dire sans lien avec aucun autre point du graphe. Ce graphe non-connexe pourrait donc représenter une structuration dite «désintégrée» des relations entre acteurs sociaux.

• Le graphe B présente une connexité quasi forte qui suppose que deux points aient au moins un ascendant commun. Dans le graphe B, on observe que les points 1 et 3, respectivement connectés à deux autres points du graphe, se retrouvent dans des positions qui pourraient être qualifiées de dominantes. Ce genre de connexité peut illustrer une relation de dépendance dans une organisation où encore montrer comment un acteur en vient à occuper une position plus importante dans un groupe social. Un graphe quasi fortement connexe représenterait donc une structuration «hiérarchique» des relations entre acteurs.

• Le graphe C témoigne, quant à lui, d'une connexité semi-forte dans la mesure où il existe toujours, entre deux points, au moins un chemin du premier vers le second ou vice-versa. Un graphe semi fortement connexe représenterait donc une structuration «stratifiée» où il est généralement possible de distinguer au moins deux strates d'acteurs dont l'une peut être plus dominante que l'autre.

• Finalement, le graphe D présente une forte connexité qui se caractérise par le fait qu'entre deux points il existe toujours un chemin à double sens de l'un vers l'autre. Un graphe fortement connexe représente une structuration que l'on peut qualifier de «collégiale» du fait que chacun des acteurs est en quelque sorte dominant.

La présence de connexions ou de liens, directs ou indirects, symétriques ou asymétriques, se veut une condition *sine qua non* à l'existence de réseaux sociaux. À cet effet, soulignons que dans les réseaux plus restreints sur le plan de leur étendue et du nombre de leurs adhérents, la structure est généralement telle que chacun des participants a une connexion directe avec chacun des autres. C'est souvent le cas dans les réseaux familiaux ou dans les cercles d'amis fermés. Ces réseaux fortement connexes sont qualifiés de «complets» en comparaison aux réseaux «incomplets» de plus grande étendue où les différents acteurs n'entretiennent pas systématiquement des liens directs entre eux. Dans ce dernier cas, pour qu'il y ait réseau, les différents membres de l'ensemble social doivent cependant tous être reliés au moins par liens indirects impliquant qu'ils puissent communiquer entre eux, au pire, par personne ou acteur interposé.

La présence de connexions ou de liens entre acteurs n'est toutefois pas encore une condition assez restrictive pour borner la réalité spécifique des réseaux comme forme sociale. Comme Lemieux le précise à propos des réseaux politiques, «un réseau n'est pas un simple agrégat d'acteurs dont les actions sont convergentes. Il faut qu'il y ait des mises en commun, qu'il s'agisse de normes, d'information, de ressources monétaires ou de ressources humaines» (2000 : 86). Ainsi, la troisième dimension définitionnelle suggère qu'un ensemble social puisse se définir en tant que réseau dans la mesure où

celui-ci possède une finalité qui lui est propre et qui résiderait essentiellement dans la mise en commun et le partage de certaines ressources[110] (voir section 2.2.3.1.2). Ces ressources peuvent d'ailleurs être multiples, la mise en commun pouvant s'articuler autour du partage de normes, d'informations, de ressources matérielles, sociales ou humaines. Soulignons à cet égard, que pour Lemieux (2000), les réseaux seraient d'autant plus aptes à la mise en commun que les ressources qui sont échangées entre acteurs ne sont pas perdues par ceux qui les transmettent. On retrouverait d'ailleurs plus fréquemment cette première caractéristique dans les réseaux où les ressources échangées sont davantage de type informationnel ou social que matériel ou financier. Enfin, l'identification de la finalité d'un réseau et des ressources qui y circulent permettent également d'être en mesure de reconnaître à quel type de réseau se rapporte l'ensemble social étudié. Conscient que les différents types de réseaux sociaux renvoient à des modes de fonctionnement et surtout à des utilités qui diffèrent, l'identification du type de réseau auquel correspond les alliances syndicales internationales nous permettront plus aisément d'analyser en quoi les alliances syndicales internationales peuvent être utiles aux syndicats qui y adhèrent.

3.1.2- D'un réseau à l'autre : les propriétés structurales distinctives d'une alliance syndicale internationale

Reconnaître que les alliances syndicales internationales peuvent être définies en tant que réseaux sociaux, et auraient avantage à être étudiées comme tels (comparativement à d'autres formes d'unités sociologiques tels que les systèmes, les organisations ou les acteurs individuels), permet l'étude d'un ensemble social dont l'existence se veut la résultante d'un réel mécanisme d'agrégation sociale et non simplement d'une agrégation postulée *a priori* donnant lieu à la création d'espaces catégoriels, largement étudiés en

[110] Il est à noter que Lemieux (2000) identifie également une quatrième dimension définitionnelle des réseaux sociaux qui se rapporte à l'intensité des liens entre acteurs. Nous excluons volontairement cette dimension de notre modèle car nous croyons à l'instar de Lévesque que «le fait que les réseaux soient composés principalement de liens positifs qui peuvent être forts (ce qui correspond à un bon niveau d'intimité ou d'intensité émotionnelle) ou faibles, permet de qualifier un réseau bien davantage que de le définir» (2002 : 404). Nous n'évacuons toutefois pas de l'analyse la notion d'intensité des liens entre acteurs qui, comme nous le verrons dans les pages suivantes, constitue une caractéristique structurale importante permettant de distinguer différents types de réseaux sociaux.

sociologie, dont les frontières se veulent tracées en fonction des classes de revenus, des activités professionnelles, des attributs individuels des acteurs ou encore des rapports aux formes de production (Gribaudi, 1998). Ceci dit, après avoir constaté l'existence de tels ensembles sociaux, il faut, pour suivre le processus analytique établi par l'analyse de réseaux, être en mesure de distinguer les particularités structurales de chaque réseau social, autrement dit, de cerner la singularité du ou des réseaux sociaux que l'on souhaite étudier. Pour dresser un parallèle avec notre objet de recherche, il s'agit donc, après avoir cerné les différentes dimensions qui permettent de vérifier si les alliances syndicales internationales peuvent bel et bien être définies en tant que réseaux sociaux, de s'intéresser à un deuxième champ d'investigation, soit celui visant à connaître de plus près les particularismes structuraux de ces alliances.

Champ d'investigation 2 : Si les alliances syndicales internationales peuvent bel et bien être définies en tant que réseaux sociaux, il faut, par la suite, s'intéresser à l'identification de ces propriétés structurales afin de mieux comprendre la structure d'ensemble du réseau étudié.

Pour investir ce champ d'investigation, la sociologie des réseaux sociaux nous offre une gamme relativement riche d'outils analytiques et d'indicateurs opératoires permettant de cerner plus précisément la nature et la singularité d'un réseau social, en l'occurrence ici, d'une alliance syndicale internationale (voir tableau 3.3).

On peut d'abord se rapporter aux indicateurs les plus frustes que sont la taille des réseaux et l'intensité et la densité des relations entre acteurs. Comme nous l'avons vu, si la taille d'un réseau fait évidemment référence au nombre de membres qu'il intègre, l'intensité des échanges renvoie à la profondeur et à la permanence des relations entre acteurs. Dans le cas des alliances internationales, l'intensité des relations peut se mesurer en fonction de l'ancienneté des relations ainsi que de la fréquence et la permanence des interactions entre syndicats. Le concept de densité se réfère quant à lui au nombre et à l'importance des liens forts au sein d'un réseau (Lazega, 1998). La figure 3.4 résume la notion de densité en comparant deux réseaux comprenant le même nombre de membres, l'un (le Réseau B) étant plus dense que l'autre (le Réseau A).

Tableau 3.3 : Opérationalisation des principales propriétés structurales distinctives d'une alliance syndicale internationale

Principales propriétés structurales des réseaux sociaux	Indicateurs opératoires
Taille des réseaux	Nombre d'organisations (syndicales ou autres) adhérents à la même alliance internationale
Intensité des échanges au sein des réseaux	Ancienneté des relations, fréquence et permanence des interactions entre syndicats membres d'une même alliance
Densité des échanges au sein des réseaux	Importance des liens forts entre syndicats par rapport au nombre de liens potentiels existant au sein de l'alliance
Degré d'homogénéité/hétérogénéité de la composition des réseaux	Diversité des organisations membres de l'alliance syndicale internationale (ex : syndicats de paliers différents provenant de divers pays; présence d'ONG, etc)
Degré d'ouverture des réseaux à leur environnement externe	Nature des activités et des relations dans lesquelles une alliance syndicale est impliquée (ex : échange avec d'autres alliances internationales; entretien de relations, formelles ou informelles, avec d'autres regroupements intersyndicaux ou certains groupes sociaux ou communautaires, etc)
Type d'échanges et dynamique d'entraide au sein des réseaux	Ressources acquises et/ou transmises par chacun des syndicats membres de la même alliance; rapports entre syndicats en provenance des pays industrialisées *vs* des pays en voie de développement; finalité attitrée par les syndicats à l'alliance à laquelle ils prennent part

Notons également au passage que le critère de densité est par ailleurs souvent associé à une rapidité de circulation de l'information (Chollet, 2002). En effet, partant de la figure 3.4, il paraît vraisemblable qu'une information détenue par un acteur X aura plus de chances d'arriver à l'acteur Y dans le cas du réseau B que dans celui du réseau A. Dans le réseau A, l'information passe forcément par l'acteur focal (représenté par un carré). Toute défaillance ou stratégie de rétention de l'information de sa part empêche donc la circulation. Dans le réseau B, la diffusion peut prendre d'autres chemins et est donc plus probable. En somme, plus grande est la densité, plus importante est la probabilité que les informations circulent librement et efficacement entre les acteurs du réseau.

L'utilisation de ces premiers indicateurs nous permet, de prime abord, de distinguer les alliances faibles en intensité des alliances plus intenses où les syndicats entretiennent des relations basées sur une communication fluide et des échanges fréquents d'informations et, d'autre part, l'existence d'alliances faibles en densité des alliances plus denses où les

syndicats d'une même alliance sont particulièrement interconnectés les uns aux autres. Pour raffiner quelque peu l'analyse, d'autres dimensions peuvent être prises en compte. Il en va ainsi du degré d'homogénéité/hétérogénéité de la composition d'un réseau. Cette dimension renvoie plus fondamentalement à la nature des acteurs engagés dans le réseau et nous permettra de distinguer une alliance hétérogène, qui regroupe plusieurs acteurs différents dont des syndicats de paliers différents ou encore des organisations non-gouvernementales (ONG), d'une alliance plus homogène qui réunit des acteurs appartenant à des organisations similaires telles que, à titre d'exemple, des organisations syndicales de même palier.

Figure 3.4 : Schématisation de la notion de densité

Source : Chollet (2002 : 3)

Les premières dimensions que constituent la densité des relations entre acteurs ainsi que le degré d'homogénéité/hétérogénéité de la composition d'un réseau permettent déjà de faire ressortir la diversité des formes et la nature plurielle que peuvent prendre les alliances syndicales internationales. En effet, le croisement de ces dimensions suggère d'emblée quatre formes possibles de réseaux : un réseau hétérogène/dense où la diversité des acteurs se conjugue à des échanges denses, comme dans le cas dépeint par Riisgaard (2005) ou encore Anner (2002) où le succès des cas d'alliances documentés semble avoir résidé dans l'établissement d'une communication permanente et régulière entre les

représentants des ONG et ceux des syndicats (Spooner, 2004); un réseau homogène/dense où les échanges entre acteurs sont importants mais concernent uniquement les syndicats internationaux, comme dans l'industrie de l'aviation civile (Blyton et al., 2001); un réseau homogène/densité faible où les échanges sont épars et ne concentrent que les syndicats, comme dans l'industrie automobile (Ambruster, 1998) ou dans les campagnes transfrontalières épisodiques sur les pratiques d'une entreprise; un réseau hétérogène/densité faible où il y a une diversité d'acteurs, mais très peu d'échanges, comme dans le cas étudié par Lambert (2002) en Asie ou dans certaines campagnes impliquant les syndicats des États-Unis et du Canada au Mexique ou en Amérique centrale.

Là ne s'arrête toutefois pas l'énumération des caractéristiques structurales fondamentales des réseaux sociaux. Une autre dimension permettant d'importantes distinctions concerne l'ouverture des réseaux à leur environnement externe. Comme nous en avons déjà fait mention, l'ouverture d'un réseau à son environnement peut être variable et comprend plusieurs degrés. Sans revenir sur la typologie esquissée précédemment à ce sujet (voir section 2.2.3.1.3), rappelons tout de même que si certains réseaux peuvent se présenter comme des systèmes fermés, centrés autour d'un acteur-clé et voués principalement à un usage interne exclusif, d'autres peuvent davantage se définir par leur ouverture et leur acentrisme (Bakis, 1993).

Pour mesurer une telle dimension, il ne faut toutefois pas se référer aux activités ou aux relations qu'entretiennent individuellement les membres d'un réseau à l'extérieur de celui-ci mais plutôt aux activités ou aux relations dans lesquelles les réseaux, en tant qu'entité sociale collective, sont impliqués. En d'autres mots, il ne s'agit pas de faire état du degré d'ouverture des acteurs membres d'un même réseau à leur environnement externe mais plutôt de témoigner de l'ouverture du réseau en tant que tel. Pour cerner une telle dimension, il est possible de se référer autant aux différentes activités auxquelles une alliance peut prendre part, que ce soit des réunions d'échanges avec d'autres organisations dont l'action vise également la régulation d'entreprises multinationales, qu'aux relations qu'elle noue avec d'autres acteurs tels certains

regroupements intersyndicaux ou certains groupes sociaux ou communautaires. Il s'agit ici de comprendre jusqu'à quel point une alliance tente, ou non, d'aller chercher des ressources et des appuis à l'extérieur de ces frontières organisationnelles pour faciliter l'atteinte de ces objectifs.

Le type d'échanges qui se déroulent au sein des réseaux sociaux peut également permettre de cerner plus précisément leur singularité respective. Dans le chapitre précédent, nous avons à cet égard évoqué la distinction, originellement établie par Lévi-Strauss (1967) puis reprise par Ekeh (1974), entre l'échange restreint et l'échange généralisé. Cette distinction établit plus précisément que, dans l'échange restreint, le processus relationnel se veut symétrique puisque les services échangés le sont généralement entre deux acteurs déterminés tandis que dans l'échange généralisé, l'équilibre s'instaure plutôt à l'échelle du groupe. Dans une étude plus récente, Uehara (1990) mettra en lien le type d'échange avec la dimension précédente, soit celle concernant l'ouverture des réseaux à leur environnement externe, en précisant, conformément à la théorie de Granovetter, que les réseaux où les échanges sont de type restreint ou structuré ont davantage tendance à être «encapsulés», c'est-à-dire repliés sur eux-mêmes (Degenne et Lebeaux, 1997).

Cette dimension concernant la structuration des échanges entre membres d'un même réseau permet d'initier plus largement une réflexion quant aux dynamiques d'entraide qui façonnent les rapports sociaux entre syndicats au sein des alliances internationales dans la mesure, évidemment, où une telle dynamique existe bel et bien. De nombreux auteurs ont d'ailleurs rapporté que les dynamiques d'entraide au sein de ces alliances s'articulent fréquemment autour d'un axe «Nord-Sud», les syndicats des pays industrialisés voulant classiquement soutenir leurs homologues, souvent dans une situation plus précaire en termes de ressources à leur disposition et de support légal et institutionnel, des pays en voie de développement (Anner, 2007). Cette dynamique d'entraide est d'ailleurs à la base de la formation de plusieurs alliances syndicales plurinationales qui ont vu le jour dans le cadre des processus d'intégration régionale. Dans le cas de celui des Amériques, une kyrielle d'études ont fait mention d'expériences

où diverses organisations syndicales canadiennes et américaines se sont investies dans la constitution d'alliances dans l'objectif de prodiguer soutien à certains syndicats indépendants en Amérique latine et notamment au Mexique (Zinn, 2000; Nissen, 1999; Stevis et Boswell, 1997; Armbruster, 1995; Hecker, 1993; Wedin, 1983). Cette dynamique d'entraide ne peut cependant rendre compte de manière exclusive de la diversité des types d'échanges qui caractérise le fonctionnement social des alliances syndicales. D'autres études, plus rares, faut-il l'admettre, font également mention de cas de coopération intersyndicale où des syndicats des pays en voie de développement, renversant la logique traditionnelle, sont venus soutenir les luttes et les revendications de certains syndicats et travailleurs du Nord (Cohen et Early, 2000a et 2000b).

Plus concrètement, s'interroger sur le type d'échange qu'on retrouve au sein d'une alliance syndicale internationale revient ainsi à se demander quelles sont les ressources acquises et/ou transmises par chacun des syndicats qui en sont membres et quelles sont leurs motivations respectives à prendre part à une alliance. S'agit-il de soutenir certains syndicats en situation de besoin dans les pays en voie de développement ? Cherche-t-on plutôt, à travers un mécanisme d'échanges concerté et généralisé, à atteindre des objectifs communs concernant la régulation internationale du travail au sein d'une entreprise multinationale ?

Au terme de cette présentation, il apparaît que le langage conceptuel propre à la sociologie des réseaux sociaux permet la mise à jour d'un certain nombre de propriétés structurales pouvant caractériser les alliances syndicales internationales en tant que réseaux sociaux. Aux propriétés concernant la taille, l'intensité, la densité et le degré d'homogénéité/hétérogénéité de la composition des réseaux s'additionnent d'autres dimensions concernant le degré d'ouverture des réseaux à leur environnement externe ou encore les types d'échanges et les dynamiques d'entraide qui caractérisent les rapports sociaux qui y prennent place. Une multitude de formes pouvant être prises par les alliances syndicales internationales émerge ainsi du croisement de ces différentes dimensions structurales. Les nombreuses études ayant documenté les processus de formation et de constitution d'alliances internationales démontrent d'ailleurs que celles-

ci sont relativement multiformes et qu'elles ne peuvent se référer strictement à un modèle unique (Anner, 2002; Lambert, 2002; Armbruster, 1998). Dans ce contexte, il apparaît important de saisir, dans un premier temps, la nature exacte, ou la forme, du réseau social que l'on souhaite étudier avant de pouvoir entreprendre une analyse plus extensive des rapports sociaux entre acteurs qui se nouent au sein de ce réseau.

3.2- L'intériorité des alliances internationales : organisation et structuration des rapports intersyndicaux

Comme nous en avons déjà fait état, l'analyse des réseaux sociaux présente différentes lignes de clivages qui remettent en cause son statut de cadre théorique unifié. L'une d'elle s'articule d'ailleurs autour de l'importance relative à accorder à la structure réticulaire d'un réseau social plutôt qu'aux caractéristiques et qu'à la stratification des relations reliant les acteurs qui y prennent part. Si le courant dominant de l'analyse structurale place l'accent essentiellement sur la structure réticulaire et relègue comme élément secondaire l'étude des relations concrètes qui se nouent au sein de cette structure et qui contribuent à son façonnement, plusieurs auteurs ont néanmoins tenté de dépasser cette vision strictement structurelle des réseaux sociaux en tentant d'établir un meilleur équilibre entre l'intérêt porté à la structure réticulaire et celui adressé aux relations sociales (Granovetter, 1985 ; Lin, 1982). Cultivant ce même objectif, il convient donc, après s'être intéressé aux caractéristiques structurales des alliances syndicales internationales en tant que réseaux sociaux, de s'intéresser maintenant à leur «intériorité», c'est-à-dire à la vie sociale qu'on y retrouve et qui englobe à la fois les jeux de pouvoir et les relations que nouent entre eux les syndicats membres de ces collectifs sociaux.

À la base de notre réflexion sur cette «intériorité» des alliances syndicales internationales, émerge donc un troisième champ d'investigation s'intéressant à l'agencement et à la structuration des relations intersyndicales au sein des alliances internationales.

Champ d'investigation 3 : Après s'être intéressé aux caractéristiques structurales d'un réseau social, il convient de s'intéresser à son «intériorité» afin de comprendre comment s'organisent les rapports et se structurent les relations de pouvoir entre les acteurs qui le constituent.

Trouver des réponses claires et péremptoires à un tel champ d'investigation n'est toutefois pas chose aisée. L'analyse des réseaux sociaux ne fournit pas de formules magiques et n'offre pas de réponse toute faite. Elle propose néanmoins différentes pistes de réflexion qui gagnent à être explorées. En effet, à travers la notion de capital social ou encore les concepts d'autonomie structurale et de centralité, cette perspective sociologique, nous l'avons vu, fournit des outils analytiques pertinents afin de comprendre l'architecture des systèmes de hiérarchie et des relations de pouvoir qui s'établissent entre acteurs au sein d'un même réseau social. Suivant les enseignements de l'analyse des réseaux, la réflexion sur l'état des rapports intersyndicaux au sein des alliances peut être abordée sous différents angles qui, à l'image d'un puzzle, finissent par s'emboîter les uns aux autres pour fournir une analyse d'ensemble cohérente et jeter un éclairage pertinent sur les modes de structuration et d'organisation de ces rapports.

3.2.1- «Cliques» et sous-groupes cohésifs

Le premier élément d'analyse pouvant être abordé, contribuant à répondre à notre interrogation générale sur la structuration des rapports intersyndicaux, concerne plus spécifiquement l'existence ou non de «cliques» ou de sous-groupes cohésifs au sein des alliances syndicales internationales. En effet, si une alliance internationale se veut le regroupement de multiples syndicats de divers horizons notamment institutionnel et idéologique, il n'est pas impossible que certains d'entre eux, de par leurs similitudes ou leurs intérêts communs, entretiennent des relations privilégiées pouvant ainsi donner lieu à la formation d'une ou plusieurs «cliques» au sein d'une même alliance. L'existence de telles cliques peut fournir plusieurs informations pertinentes quant à l'état du réseau social qui caractérise une alliance et quant aux rapports de domination qui peuvent y prévaloir.

Champ d'investigation 3a : L'étude des caractéristiques relationnelles d'un réseau social commande, dans un premier temps, de chercher à identifier l'existence de «cliques» ou de sous-groupes cohésifs.

Certaines études ayant analysé le cas de diverses alliances syndicales ont d'ailleurs démontré que malgré le grand nombre d'acteurs adhérents à un même réseau, les lieux de pouvoir et les espaces décisionnels tendaient parfois à être investis et contrôlés par l'agrégation d'un groupe relativement restreint de représentants syndicaux. À titre d'exemple, certaines analyses sur les comités d'entreprise européen ont montré que les lieux de pouvoir au sein de ces comités étaient souvent occupés par une coalition relativement limitée de syndicats faisant ainsi jouer aux autres acteurs membres de ces comités un rôle plus secondaire (Wills, 2000). L'étude de Roland Erne (2002), dont nous avons fait mention dans notre premier chapitre, illustre justement le pouvoir pouvant être détenu par un agrégat limité d'acteurs adhérents à un réseau ou une coalition plus large. En effet, le succès du cas d'alliance documenté, soit celui ayant pris forme au sein de l'entreprise ABB-Alstom-Power (AAP), semble notamment avoir résidé dans le dynamisme d'un groupe restreint de syndicalistes qui ont su tirer profit des structures institutionnelles en place au sein de l'Union Européenne.

Ceci dit, si l'existence d'une clique unique au sein d'une alliance syndicale internationale peut laisser entrevoir la possibilité que celle-ci se trouve en position de force, voire de domination, par rapport aux autres acteurs, l'existence alternative d'une multitude de sous-groupes au sein d'une même alliance peut, comme le précise Walsh, laisser présager la défectuosité potentielle de ces ensembles interorganisationnels sur le plan de leur fonctionnement social[111] : «A network structure in which unions form numerous internally cohesive but provinvial "cliques" bodes ill for broader labor unity»

[111] Cette assertion de Walsh peut toutefois être remise en question par une recherche récente qui démontre que l'existence de multiples cliques, ou sous-groupes cohésifs, peut être bénéfique pour le réseau interorganisationnel dans lequel ces sous-groupes s'inscrivent. L'appartenance à de multiples cliques permettrait, «d'une part, de remplir la condition avantageuse d'appartenir à une clique donnée, i.e. un réseau très lié où la confiance joue afin de préserver cette caractéristique de forte cohésion». D'autre part, le fait d'appartenir à plusieurs cliques viendrait «assurer l'hétérogénéité de l'information qui circule au sein du réseau». Le résultat net deviendrait «alors un réseau de cliques au sein desquelles circule une information très hétérogène». Une telle configuration permettrait, «à l'optimum, de bien gérer les besoins des acteurs en informations nouvelles en leur fournissant un environnement «sûr» en raison de l'encastrement structurel fort des acteurs» (Cimon, 2006 : 116-117).

(1995 : 90). Identifier ces cliques, ou ces agrégats d'acteurs, s'ils existent véritablement, s'avère ainsi une première étape importante afin de saisir les jeux de pouvoir et comprendre la configuration relationnelle qui caractérise une alliance syndicale internationale.

L'identification de ces sous-groupes demande de revenir sur la notion de cohésion qu'intègre le langage conceptuel de l'analyse de réseaux. Pour le rappeler, la logique de la cohésion consiste à mettre ensemble des éléments qui ont des liens entre eux et à repérer les sous-ensembles dont les unités sont les plus fortement reliées. Intimement liée au concept d'homogénéité et surtout de densité, la cohésion d'un réseau social se définit généralement comme la pression qu'une structure ou un groupe peut exercer sur ses membres (Freeman, 1995). La densité est, en ce sens, un indicateur de cette cohésion puisque l'on émet souvent l'hypothèse que plus un réseau est dense, plus la pression exercée par celui-ci sur ses membres sera forte. De plus, si l'on doit, comme nous l'avons vu, retrouver une certaine densité dans les liens qui réunissent les syndicats autour d'une même alliance internationale pour que celle-ci puise être définie en tant que réseau social, la densité des liens entre un certain groupe d'acteurs se doit d'être encore plus prononcée pour que celui-ci puisse à son tour être défini en tant que sous-groupe cohésif.

Outre la densité des liens entre acteurs qui se doit d'être particulièrement prononcée, Lazega (1998) identifie plusieurs autres propriétés générales des sous-groupes cohésifs érigeant ainsi une opérationalisation plus formelle du concept de cohésion sociale (voir tableau 3.5).

Tableau 3.5 : Opérationalisation des propriétés générales des sous-groupes cohésifs

Propriétés générales des sous-groupes cohésifs	Indicateurs opératoires
Densité des liens	Importance des liens forts entre un nombre restreint de syndicats
Réciprocité des liens	Reconnaissance mutuelle des liens forts entretenus entre certains syndicats adhérents à une même alliance
Accessibilité des membres d'un sous-groupe	Présence de connections relativement directes entre tous les membres du sous-groupe
Nombre de relations entre membres	Existence de liens directs et répétés entre tous les membres d'un même sous-groupe

Cet auteur fait état tout d'abord de l'importance de la réciprocité des liens. La forte densité des liens étant insuffisante, les sous-groupes qualifiés de cohésifs doivent également intégrer cette réciprocité ce qui exige que toutes les paires de membres de ces sous-groupes reconnaissent mutuellement l'existence de liens forts entre eux (Lazega, 1998). Les propos de Walsh mettent également en exergue l'importance de la réciprocité des liens dans l'identification de sous-groupes cohésifs d'acteurs soulignant notamment que l'existence de cette réciprocité est peut être plus fréquente entre acteurs détenant des ressources de pouvoir relativement équivalentes:

> «Density figures provide a useful starting point for network analyses by showing which relations are most common. The same density of ties can be arranged into any number of structural configurations however. A second important property of networks, more revealing of network structure, is the extent to which ties are reciprocated. That is, if union A cites union B with respect to a given relation, how often does union B cite union A with respect to that same relation. In general, reciprocation suggests a relationship between relative equals. (…) The absence of reciprocation, by contrast, often indicates a lack of parity between actors and that power and dependency relations may be involved» (Walsh, 1995: 92-93).

Les deux autres propriétés générales des sous-groupes cohésifs auxquelles se réfère Lazega (1998) recoupent largement celle de forte densité des interrelations et concernent, d'une part, l'accessibilité des membres et, d'autre part, le nombre de relations entre membres. L'accessibilité des membres exige que tous les membres d'un même sous-groupe soient «accessibles» de manière rapide, c'est-à-dire connectés de manière relativement directe les uns aux autres. La propriété concernant le nombre de relations entre membres exige, quant à elle, que «les membres du sous-groupe aient des

liens avec “beaucoup” d’autres membres du groupe» (Lazega, 1998 : 51). Ici, on établit que, pour faire partie d’un sous-groupe, un acteur doit être directement relié à un nombre important d’autres membres du sous-groupe ce qui revient ainsi à jouer sur le nombre de relations.

3.2.2- Le positionnement des acteurs

Si l’existence de sous-groupes cohésifs au sein des alliances syndicales peut fournir des données primaires importantes quant au mode d’organisation et de structuration des rapports intersyndicaux au sein de ces ensembles sociaux, il en va de même de la position structurale respective occupée par chaque syndicat. En effet, pour comprendre les modes d’organisations des rapports intersyndicaux et, éventuellement, ce que chaque syndicat peut espérer récolter de sa participation à une alliance internationale, il faut d’abord être en mesure d’évaluer la position structurale que ces derniers occupent respectivement au sein de leur alliance et qui peut d’ailleurs être multiple (voir tableau 3.6).

Champ d’investigation 3b : L’étude des caractéristiques relationnelles d’un réseau social commande, dans un deuxième temps, d’être en mesure d’identifier la position structurale occupée par chacun des acteurs qui le constituent.

Les études documentant la formation et l’évolution de nombreux cas d’alliances internationales montrent que ces dernières sont rarement le reflet d’une coopération entre acteurs possédant des ressources équivalentes et occupant des positions similaires et balancées au sein du regroupement interorganisationnel dont ils sont membres. Les alliances syndicales internationales apparaissent en fait beaucoup moins uniformes en ce qui a trait à la position structurale des acteurs qui les composent. Elles mettent en scène le plus souvent des acteurs syndicaux qui se caractérisent par leur diversité - que ce soit au niveau de leur orientation politique ou idéologique, de leur forme structurelle ou

encore des ressources de pouvoir qu'ils détiennent – et qui occupent des positions structurales qui ne sont que très rarement équivalentes[112].

Tableau 3.6 : Une catégorisation des positions structurales des acteurs au sein des réseaux

Positions structurales des acteurs au sein des réseaux	Descriptif des positions
Position dominante	Un acteur est en position *dominante* lorsqu'il est le destinateur d'une connexion avec chacun des autres acteurs dans un ensemble donné d'acteurs
Position dominée	Un acteur est en position *dominée* lorsque, dans un ensemble d'acteurs où il y a au moins un acteur dominant, il n'est le destinateur d'aucune uniconnexion avec un autre acteur
Position semi-dominante	Un acteur est en position *semi-dominante* quand, sans être en position dominante, il est le destinateur d'une uniconnexion avec un ou plusieurs acteurs, et aussi le destinataire d'une uniconnexion venant d'un ou plusieurs acteurs
Position sous-dominante	Un acteur est en position *sous-dominante* quand en l'absence d'acteur dominant, et sans qu'il soit en position semi-dominée, il est le destinateur d'une uniconnexion avec un ou plusieurs acteurs
Position sous-dominée	Un acteur est *sous-dominé* quand, dans un ensemble d'acteurs où il n'y a pas d'acteur en position dominante, il n'est le destinateur d'aucune connexion avec un autre acteur et il est le destinataire d'une uniconnexion venant d'au moins un autre acteur
Position isolée	Un acteur est en position *isolée* lorsque, dans un ensemble d'acteurs, il n'est le destinateur ou le destinataire d'aucune uniconnexion avec un autre acteur

Source : Lemieux et Ouimet (2004 : 21-22)

Plusieurs exemples peuvent ici venir illustrer cet état de fait. Nous n'avons qu'à penser tout d'abord au rôle prégnant que jouaient à l'époque l'AFL-CIO et le syndicat américain de l'automobile dans la formation des premiers conseils mondiaux d'entreprise (Di Ruzza, 1996). Nous pouvons également nous référer à d'autres cas

[112] Rappelons ici que, dans l'analyse des réseaux, deux acteurs sont jugés «équivalents» d'un point de vue structural lorsque ceux-ci ont des relations identiques avec les autres acteurs du réseau, c'est-à-dire lorsqu'ils partagent le même profil relationnel. L'équivalence structurale de deux acteurs fait d'ailleurs d'eux, s'ils existent, des acteurs supposés substituables au sein d'un réseau (Lazega, 1998). Les théoriciens des réseaux sociaux soulignent toutefois que, dans les faits, l'équivalence structurale entre deux acteurs est une propriété qui n'est que rarement rencontrée. On comprend en effet qu'il serait plutôt surprenant de rencontrer dans un même réseau deux individus qui partageraient exactement le même profil relationnel.

d'alliances syndicales internationales qui ont été documentés au cours des dernières années. Il en va ainsi du syndicat allemand I.G. Metall qui, dès le départ, a occupé une position pour le moins dominante au sein du «conseil de groupe européen» qui a été créé chez Volkswagen en 1990 où la «quasi totalité des conseillers d'entreprise élus» étaient membres de ce syndicat (Rehfeldt, 1993 : 82). Nous pouvons aussi penser à la campagne intersyndicale menée par différents syndicats auprès de la United Parcel Service (UPS) et au sein de laquelle l'*International Brotherhood of Teamsters* (IBF) a joué un rôle de premier plan contribuant notamment à l'implantation d'un code de conduite (Banks et Russo, 1999; Damgaard, 1999; Wells, 1998). En outre, ces cas d'alliances instituent, sur le plan empirique, un lien, qui se doit d'être exploré davantage, entre le volume des activités productives et commerciales d'une entreprise multinationale dans un pays donné et l'importance parallèle de la position occupée par les syndicats de ce même pays au sein de l'alliance intersyndicale cherchant à encadrer les comportements de cette entreprise.

Ainsi donc, si les études documentant la formation et l'évolution de diverses expériences de concertations intersyndicales semblent suggérer la présence régulière d'une certaine forme d'inégalité structurale entre syndicats adhérents à une même alliance, encore faut-il être en mesure d'évaluer concrètement l'existence réelle et l'ampleur de ces inégalités. Une fois de plus, les préceptes de la sociologie des réseaux sociaux peuvent être d'une appréciable utilité. En effet, les concepts d'autonomie structurale et de centralité permettent justement une mesure relativement opérationnelle de la position structurale des acteurs au sein d'un réseau (voir tableau 3.7).

Pour le rappeler, l'autonomie structurale d'un acteur se définit par sa capacité à rentrer en relation avec les membres de son réseau sans devoir passer par un ou des intermédiaires. Le recours peu fréquent à des intermédiaires sera ainsi signe d'une importante autonomie de l'acteur au sein de son réseau. Ceci dit, si le concept d'autonomie structurale donne de précieuses indications quant au pouvoir détenu par un acteur, il n'en est pas pour autant l'indicateur exclusif puisqu'un acteur jouissant d'une

grande autonomie peut également occuper une position relativement marginale dans le réseau et ainsi ne pas être en mesure d'exercer une influence déterminante sur celui-ci.

Tableau 3.7 : Opérationalisation des concepts d'autonomie structurale et de centralité

Concepts d'autonomie structurale et de centralité		Indicateurs opératoires
Autonomie structurale		Fréquence du recours à des intermédiaires afin de rentrer en contact avec un syndicat adhérent à la même alliance
Centralité	*de degré*	Nombre de contacts directs qu'un syndicat entretient avec les autres syndicats membres de la même alliance
	de proximité	Degré de proximité d'un syndicat vis-à-vis les autres membres de l'alliance
	d'intermédiarité	Capacité d'un syndicat à assurer un rôle de coordination et de contrôle, de servir d'intermédiaire pour d'autres membres de l'alliance à laquelle il adhère

À ce concept d'autonomie structurale il est donc utile de combiner celui de centralité dont l'objectif explicite est d'identifier les acteurs les plus «importants» au sein d'un réseau, c'est-à-dire ceux qui contrôlent l'allocation des ressources[113] (Friedkin, 1991; Berkowitz, 1982; Freeman, 1979). Comme nous l'avons vu précédemment, il existe toutefois plusieurs mesures de ce concept dont les plus connues sont celles développées par Freeman (1995). Rappelons que la centralité de degré se rapporte à l'activité relationnelle directe d'un acteur et se mesure simplement à partir du nombre de contacts directs qu'un acteur entretient avec les autres membres de son réseau. Dans cette perspective, un acteur sera jugé central s'il est fortement connecté aux autres membres de son réseau et catégorisé comme acteur périphérique dans le cas inverse. Une deuxième mesure de centralité se fonde cette fois sur la notion de proximité. L'objectif de cette mesure est de juger du degré de proximité d'un acteur vis-à-vis des autres membres du réseau et donc du nombre minimum de pas qu'il doit effectuer pour rentrer en contact avec les autres acteurs du système (Lemieux et Ouimet, 2004). Enfin, la troisième mesure de centralité se base sur la notion d'intermédiarité et renvoie à l'idée

[113] Pour Walsh, évaluer la centralité de chacun des syndicats faisant partie d'une même alliance revient à chercher réponse à la question suivante: «To what extent are certain unions more "in the middle of things"?» (1995 : 93).

qu'un acteur peut fort bien n'être que faiblement connecté aux membres du réseau auquel il adhère mais néanmoins occuper une position d'importance, ou «prestigieuse», du fait qu'il s'avère un intermédiaire indispensable, un passage obligé, pour plusieurs membres du réseau désireux de communiquer entre eux.

La mesure du degré d'autonomie et de centralité des syndicats au sein d'une alliance nous permettra de nous faire une idée plus précise de leur position structurale respective et, par conséquent, nous fournira d'importantes informations quant à l'identité des acteurs dominants (ou dominés) et quant à la dynamique des relations de pouvoir y prévalant. Plus concrètement, l'identification de la position structurale de chaque syndicat soulève un certain nombre d'éléments de réflexion et permet la formulation de diverses hypothèses visant l'approfondissement de notre compréhension des modes d'organisation des rapports intersyndicaux au sein des alliances internationales.

D'une part, l'évaluation de la position structurale des différents acteurs impliqués au sein d'un réseau nous permet d'évaluer le degré de centralisation ou de décentralisation de ce dernier. En effet, comme le relève Walsh, le degré de centralité des acteurs au sein d'un réseau s'avère un indicateur relativement robuste de son degré de centralisation ou de décentralisation puisque les réseaux centralisés intègrent généralement un acteur, ou du moins un nombre limité d'acteurs jugés très centraux, tandis qu'à l'opposé, au sein des réseaux se caractérisant par une structure plutôt décentralisée, on note généralement l'absence d'acteurs se démarquant fortement du reste du groupe de par leur importante centralité :«Regardless of the specific type of centrality considered, the centralization of a network as a whole is derived from a comparison of the centralities of individual network actors. In a highly centralized network, one actor will be far more central than most of the actors» (1995: 94).

Cette évaluation du degré de centralisation ou de décentralisation d'un réseau à travers les mesures d'autonomie structurale et de centralité nous permettra de venir enrichir notre analyse antérieure des principales caractéristiques structurales permettant de cerner plus précisément la nature et la singularité d'une alliance syndicale internationale définie

en tant que réseau social. Elle nous permettra également de nous interroger une fois de plus sur l'étendue de la mise en commun des ressources caractérisant les alliances syndicales internationales puisque, pour Lemieux (2000), une autre caractéristique des réseaux favorisant cette mise en commun aurait trait justement à leur degré de décentralisation. En effet, les réseaux sociaux seraient d'autant plus aptes à la mise en commun qu'ils sont décentralisés, c'est-à-dire que chacun des participants a un lien positif symétrique avec chacun des autres. Dans les réseaux plus fortement centralisés, il n'est pas rare de constater que certains acteurs contrôlent la mise en commun et la circulation de ressources alors que d'autres, plus désavantagés, y contribuent sans pouvoir exercer de contrôle réel. L'hypothèse qui peut être soulevée à ce stade suggèrerait donc, qu'en l'absence de ce trait distinctif, la mise en commun de ressources entre acteurs du réseau se veut plus limitée. Appliqué à notre objet de recherche, cette hypothèse suggère que la condition nécessaire pour que la mise en commun des ressources au sein d'une alliance syndicale internationale soit relativement étendue, cette dernière devra possiblement présenter une structure plutôt décentralisée.

D'autre part, les mesures d'autonomie structurale et de centralité peuvent également permettre de s'interroger de manière plus extensive sur la structuration spécifique des rapports entre organisations syndicales de différents paliers (ex : local, national, supranational, régional, international). Les études documentant les diverses expériences de concertations intersyndicales à l'international démontrent bien la multitude d'acteurs pouvant être impliqués d'une manière ou d'une autre dans ce genre d'exercice (Blyton et al., 2001; Fouquet et al., 2000; Hecker, 1993). Si ces études soulignent le rôle particulièrement important qu'ont joué certains syndicats nationaux dans la formation d'alliances ou la création de lieux d'échanges et de forums d'informations intersyndicaux (Stevis et Bosweel, 1997; Armbruster, 1995; Wever, 1994; Hecker, 1993), d'autres insistent plutôt sur l'importance du travail de coordination accompli par certaines organisations syndicales internationales, dont, en premier chef, les Fédérations syndicales internationales (FSI) (Wills, 2002; Sebbens, 2000; Windmuller, 2000; Herod, 1997; Rowan et al. 1980; Roberts, 1973). Northrup et Rowan avaient déjà, il y a longtemps, suggéré que «les secrétariats professionnels internationaux ont souvent été

considérés comme les instruments qui s'imposaient en bonne logique pour coordonner voire pour mettre en route, les consultations entre syndicats et multinationales» (1977 : 170).

L'identification des positions structurales des acteurs au sein d'une alliance syndicale internationale nous permettra, du moins dans le cas de l'une d'entre elles, de clarifier les questions entourant l'identité des acteurs jugés les plus centraux. Elle nous permettra également d'aborder d'autres débats concernant notamment les logiques de construction de ces alliances intersyndicales. En effet, comme le soulignait Hyman, l'histoire du syndicalisme international a toujours été conditionnée par l'existence d'une stratégie de développement duale et dichotomique opposant à la fois une logique de construction 'par le haut', c'est-à-dire présidée par les hautes instances hiérarchiques de certains syndicats nationaux ou encore par les organisations syndicales internationales, ainsi que 'par le bas', partant cette fois de l'action des membres de la base et des communautés locales. Il écrivait d'ailleurs à ce propos que: «The early phase of labour internationalism was marked by a tension between the agitator and the bureaucrat : both attempting to spread and consolidate union organisation, both nationally and internationally, but with very different conceptions ('bottom-up' and 'top-down') as to how this might best be achieved» (2005: 138).

Dans le domaine des alliances syndicales internationales, rien aujourd'hui ne prouve que l'histoire ait changé. Si certaines expériences tendent à supporter la prégnance des logiques de construction 'par le haut' (ou 'top-down'), comme ce fut le cas notamment des premiers conseils mondiaux d'entreprise, la résurgence des expériences de formation d'alliances au cours des dernières années semble avoir également mis à jour l'émergence d'une logique de construction 'par le bas' (ou 'bottom-up'). La piste de renouveau syndical proposé par Moody (1997) s'actualisant à travers une stratégie contestataire d'affiliation aux mouvements sociaux («International Social-Movement Unionism») retient d'ailleurs cette logique comme fondement de son action. Rejetant le principe de coopération et de participation à la gestion des entreprises, Moody préconise la constitution d'un mouvement syndical indépendant, tablant sur le développement

d'alliances avec les groupes de consommateurs, les communautés locales et les mouvements sociaux, et travaillant à la mise en œuvre d'une nouvelle régulation du marché mondial du travail «from below» (1997 : 64). Cette nouvelle forme de syndicalisme, s'inscrivant en opposition au syndicalisme dit d'affaires, privilégie comme moyen d'action l'organisation de campagnes de boycott ou de dénonciation publique des entreprises ayant usé de pratiques anti-syndicales ou de mesures allant à l'encontre des droits fondamentaux des travailleurs. Le militantisme de la base et les alliances entre les syndicats locaux et les communautés locales seraient ici la voie de l'avenir. Selon Moody, on assisterait d'ailleurs aujourd'hui au développement de divers types de coalitions populaires rassemblant à la fois syndicats et mouvements sociaux de toutes sortes, parfois coordonnées à l'échelle internationale. De multiples réseaux, tel que *Jobs with Justice* par exemple ou encore les «comités anti-sweatshops», auraient réussi à coaliser plusieurs syndicats locaux et groupes communautaires afin d'entreprendre des campagnes contre les multinationales refusant de respecter les droits fondamentaux des travailleurs ou encore certaines normes environnementales (Anner, 2000; Zinn, 2000).

Il sera ainsi intéressant de mettre en lumière, à la suite de nos analyses, comment ces logiques de construction semblent réellement se conjuguer dans la formation actuelle des alliances syndicales internationales.

3.2.3- Position structurale et pouvoir des acteurs

Le réseau constitue avant tout un construit ayant sa propre fonctionnalité, un collectif que les acteurs élaborent dans la poursuite d'objectifs précis. Plusieurs des travaux sociologiques parsemant le domaine de l'analyse des réseaux sociaux insistent d'ailleurs sur la dimension stratégique du réseau et sur les configurations particulières des relations de pouvoir qui peuvent le caractériser (Lazega, 1995; Knoke et Kuklinski, 1982; Lin, 1982; Cook, 1977). C'est le cas de Colonomos qui précise que le réseau obéit «à une logique incrémentaliste à laquelle précisément la dynamique du pouvoir n'est pas étrangère» (1995 : 27). En ce sens, et comme nous en avons fait le point central de notre analyse dans les sections précédentes, une des tâches fondamentales de l'analyse des

réseaux est de mettre en lumière les particularismes des alliances que les acteurs construisent dans le but de consolider leur pouvoir, tant sur le plan de leurs propriétés structurales qu'ils présentent en tant qu'entité collective que sur celui de leur intériorité, c'est-à-dire du mode d'organisation et de structuration des rapports entre acteurs qu'ils intègrent. La détermination des positions structurales des acteurs ouvre d'ailleurs la porte à un troisième sous-champ d'investigation cherchant à mettre en place des procédures d'association entre position, pouvoir et comportement des acteurs.

Champ d'investigation 3c : L'étude des caractéristiques relationnelles d'un réseau social commande, dans un troisième temps, la mise en place de procédures d'association entre position, pouvoir et comportement des acteurs au sein du réseau.

À cet effet, après avoir cerné les positions structurales occupées par les acteurs au sein d'un même réseau, une démarche peut, dans un premier temps, être entamée dans le but de trouver des sources d'explication à la réalité observée. La question est ici relativement simple : comment expliquer qu'un acteur occupe au sein d'un réseau une position plus centrale qu'un autre ? Évidemment, la recherche d'une réponse à une telle interrogation pourrait déboucher, on s'en doute, sur la formulation d'une pléiade d'hypothèses dont la vérification s'avérerait une tâche pour le moins ardue. Heureusement, l'analyse des réseaux sociaux circonscrit le travail à effectuer en recommandant d'explorer une piste particulière qui établit comme source explicative prédominante l'importance comparative des ressources détenues par les acteurs adhérant à un même réseau social.

En effet, pour les analystes de réseaux, «il n'est pas inutile, par exemple, de montrer comment des acteurs concentrant beaucoup de ressources se trouvent en meilleure position pour influer sur la formulation des règles et donc, indirectement, sur la réallocation des ressources. De même, il peut être important de montrer quelle est la réelle marge de manœuvre d'un acteur qui négocie sa participation à l'action collective et gère sa coopération en s'appuyant sur ses ressources relationnelles (dont il hérite ou qu'il a établies dans certaines limites imposées par celles dont il disposait déjà et par les objectifs qu'il souhaite atteindre)» (Lazega, 1998 : 8). Découlant de l'étude des positions

structurales des acteurs au sein des réseaux sociaux, se pose ainsi l'hypothèse de la détermination possible de ces positions en fonction des ressources de pouvoir détenues respectivement par chacun de ces acteurs.

À cet effet, précisons que le concept de pouvoir syndical a fréquemment été étudié au sein de la littérature en relations de travail donnant lieu à l'élaboration de différents modèles conceptuels (Lévesque et Murray, 2003; Frost, 2000; Pocock, 2000). Fait intéressant, les différences observables entre ces modèles ne reflètent pas nécessairement des discordances entre auteurs mais doivent plutôt être attribuées à des différences dans la définition des paramètres contextuels ayant présidé à leur élaboration. En effet, un syndicat doit savoir mobiliser des ressources parfois différentes en fonction des enjeux et des contextes auxquels il est confronté[114]. Le pouvoir est donc, rappelons-le, toujours relatif à un contexte particulier.

Dans le cas présent, ce contexte est celui d'une collaboration interorganisationnelle au sein d'une alliance internationale. Les ressources de pouvoir susceptibles d'être retenues comme pertinentes sont donc celles pouvant potentiellement influer sur la position ou le poids occupé par une organisation syndicale au sein d'une telle alliance. Fondant notre analyse sur ce contexte, quatre ressources de pouvoir ressortent comme particulièrement pertinentes (voir figure 3.8) :

• La première s'articule autour du nombre de travailleurs représentés par une organisation syndicale comparativement aux autres syndicats adhérents à la même alliance. Celle-ci se mesure en effectuant le ratio entre le nombre de travailleurs représentés par une organisation syndicale *versus* le nombre total de travailleurs à l'emploi de l'entreprise multinationale concernée, puis en comparant le score obtenu à celui des autres organisations syndicales. Sans inscrire de règle univoque, l'hypothèse

[114] Pour l'illustrer clairement, soulignons qu'un syndicat local confronté à une restructuration dans un milieu de travail devra mobiliser des ressources différentes que celles dont fera usage, à titre comparatif, une organisation syndicale internationale cherchant à influer sur les décisions prises part des instances supranationales telle que l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Nous comprendrons que, dans ces contextes fort différents, les enjeux ne sont pas les mêmes et les rapports de force qui doivent se construire commande respectivement des éléments de fondation particuliers.

soulevée suggère que plus ce ratio est important, plus l'organisation syndicale en question jouira d'une forte légitimité au sein de l'alliance à laquelle elle adhère et plus fortes seront ses chances d'y exercer un rôle central. Autrement dit, plus une organisation syndicale représente un pourcentage élevé des travailleurs d'une entreprise multinationale, plus elle devrait être en mesure d'influencer les orientations d'actions émanant du réseau intersyndical cherchant à représenter les travailleurs de cette entreprise au plan transnational.

Figure 3.8 : Ressources de pouvoir syndical dans un contexte de collaboration interorganisationnelle

• À ce qui peut être considéré comme une première ressource de pouvoir en contexte de collaboration interorganisationnelle, s'ajoutent également d'autres ressources provenant de l'implication de nature humaine, financière et matérielle d'un syndicat au sein d'un réseau. Les ressources humaines réfèrent à la capacité d'un syndicat de libérer un ou plusieurs de ses membres dans le but d'assumer des fonctions de représentation et/ou de direction au sein d'une alliance internationale. Les ressources financières et matérielles renvoient concomitamment à la capacité et à la volonté d'une organisation syndicale d'assumer les frais relatifs à sa représentation au sein d'une alliance et, plus largement, de financer les activités de cette dernière. Encore une fois, ces ressources n'inscrivent pas de règle univoque et universelle mais l'hypothèse émise suggère que, plus un

syndicat sera en mesure d'investir financièrement et «humainement» une alliance internationale, plus ses chances seront importantes d'y occuper une position dominante.

• Finalement, empruntant cette notion au modèle de Lévesque et Murray (2002 et 2003), la capacité stratégique d'un syndicat peut être, en contexte de collaboration interorganisationnelle, à l'origine du développement d'une quatrième ressource de pouvoir. Cette capacité stratégique renvoie en fait à l'habileté d'un syndicat à élaborer et mettre de l'avant son agenda au sein de l'alliance à laquelle il adhère. Cet agenda se veut généralement constitué des valeurs, des intérêts et des objectifs poursuivis par une organisation syndicale à travers sa participation à une alliance internationale. En effet, chaque syndicat qui prend part à une alliance internationale le fait généralement dans un schème d'aspirations, d'attentes et de motivations qui lui est propre. Pour parvenir à leurs fins, les organisations syndicales doivent savoir promouvoir leur agenda afin que les orientations d'actions de l'alliance respectent leurs attentes et objectifs. Cette quatrième ressource de pouvoir renvoie donc plus particulièrement à la capacité stratégique des leaders syndicaux, dans leur participation aux activités d'une alliance internationale, à élaborer et prioriser des projets, développer des stratégies et les communiquer efficacement.

L'hypothèse centrale émise à ce stade est donc que, plus un syndicat cumulera de ces ressources de pouvoir, plus il devrait être positionné avantageusement, c'est-à-dire de manière centrale au sein du réseau auquel il adhère. L'inverse est également attendu de la vérification de cette hypothèse, à savoir qu'un syndicat qui n'est pas en mesure de cumuler ces différentes ressources ait une propension plus importante à occuper une position davantage périphérique au sein du réseau.

Ceci étant dit, outre l'association pouvant être établie entre la position occupée par un acteur au sein d'un réseau et les ressources de pouvoir détenues par ce dernier, un important travail doit, en deuxième lieu, être engagé afin de témoigner du sens que ces réseaux représentent pour les acteurs qui les composent. À cet égard, rappelons que la constitution d'alliances internationales au sein d'entreprises multinationales a

habituellement pour objectif de consolider le rapport de force syndical au sein de ces entreprises. Règle générale, chaque syndicat espère, en se coalisant, être en mesure d'accroître son niveau de pouvoir et ainsi se retrouver dans une situation plus favorable que celle qui précédait son adhésion à une alliance. Mais voilà, on ne peut présumer de l'automatisme du renforcement du pouvoir de chaque syndicat à partir du simple constat de leur adhésion à une alliance internationale. On se doute que la situation est plus complexe introduisant du coup une importante interrogation quant à la nature des facteurs conditionnant la mesure dans laquelle un syndicat retirera de nouvelles ressources de pouvoir de son adhésion à une alliance internationale.

La réponse à une telle interrogation n'est pas, encore une fois, chose aisée de par la multitude de facteurs et d'impondérables pouvant rentrer en jeu. La sociologie des réseaux sociaux nous permet toutefois de structurer notre investigation autour d'une hypothèse principale suggérant que la mesure dans laquelle un syndicat pourra retirer de nouvelles ressources de pouvoir de son adhésion à une alliance internationale dépend de sa capacité à orienter à son avantage les termes de l'action collective.

Pour vérifier une telle hypothèse, la sociologie des réseaux offre de nombreux outils analytiques interpellant notamment les concepts d'autonomie structurale et de centralité ainsi que la notion de capital social et, incidemment, la théorie des trous structuraux élaborée par Ronald Burt (1982). Tout d'abord, l'analyse des réseaux établit une certaine corrélation entre la position structurale d'un acteur et les opportunités que celui-ci aura de contrôler les ressources échangées au sein d'un réseau. En ce sens, un syndicat qui occupe une position centrale dans une alliance et qui possède, par le fait même, une importante marge d'autonomie, devrait être davantage en mesure de tirer profit de son adhésion à une alliance ou du moins de contrôler les ressources y circulant.

Cette première mesure peut toutefois être complexifiée par la question de savoir si l'acteur central ou autonome est aussi en position d'intermédiaire, et si possible entre positions désorganisées. Comme le souligne Lazega, «son "capital social" ne peut le "porter" et lui "rapporter" que s'il a des relations avec des alter qui ne sont pas organisés

et ne peuvent pas le contourner, comme dans une structure d'oligopole» (Lazega, 1998 : 76). Rappelons ici que l'idée autour du concept de capital social est de soutenir que pour exercer du pouvoir et contribuer à orienter l'action collective au sein d'un ensemble social, un acteur doit être en position de mobiliser des ressources sociales, c'est-à-dire des relations, et être en mesure de les utiliser judicieusement (Willer, 1992; Lin 1982). La mesure du capital social ne peut toutefois se restreindre au nombre de relations entretenues par un acteur ou au volume de contacts d'un individu (De Graff et Flap, 1988). Les analystes de réseau ont à cet effet démontré la nécessité de tenir compte de différents autres paramètres dont notamment le volume de ressources détenues par les différents membres du réseau et la volonté que manifesteront ces derniers à vouloir les partager.

Finalement, cette mesure du capital social se complète par la théorie de Burt (1992) s'opérationnalisant autour de l'identification de la capacité des acteurs de prendre avantage de l'existence de trous structuraux au sein d'un réseau (voir encadré 2.6). Cherchant à donner un sens analytique à la notion de capital social et essayant de schématiser son existence concrète, Burt démontrera en effet que la structure des relations sociales au sein d'un réseau peut offrir des avantages compétitifs à certains acteurs plus avantageusement positionnés accroissant ainsi leur capacité à orienter les termes de l'action collective :

> «A une grande autonomie, Burt associe, sous certaines conditions, davantage d'opportunités de contrôle de ressources circulant dans le réseau. De ce point de vue, plus un acteur est autonome (i.e. moins la contrainte globale que le réseau fait peser sur lui est forte), plus il est en position de bénéficier d'opportunités riches en revenu de toutes sortes (notamment en information et en contrôle), en devenant un intermédiaire indispensable à d'autres acteurs eux-mêmes sans alternatives» (Lazega, 1998 : 76).

Ainsi, la capacité d'un syndicat d'orienter l'action d'une alliance internationale à son avantage devrait dépendre du nombre de relations que celui-ci lie avec les autres membres de cet ensemble social, de leurs volontés respectives à s'entraider ainsi que de la position structurale qu'il occupe caractérisée notamment par un certain degré d'autonomie et d'intermédiarité.

3.3- Les contraintes afférentes à la participation à une alliance internationale

Si un acteur s'investit généralement dans un réseau dans le but d'en tirer profit d'une manière ou d'une autre, que ce soit en allant y puiser de nouvelles ressources de pouvoir ou encore en s'alliant à d'autres acteurs dans le but d'atteindre des objectifs communs, cet investissement n'est pas toujours dénué de toute contrainte. Pour Degenne et Forsé, «nous retrouvons là l'idée fondamentale de l'analyse structurale des réseaux : la structure des relations contraint les comportements mais, dans le même temps, elle offre à certains des opportunités qui sont fonction des positions qu'ils occupent» (2004 : 148). Ceci dit, si l'analyse des réseaux reconnaît, sur un plan sociologique, que la structure d'un système relationnel peut créer des opportunités mais également poser des contraintes aux acteurs qui y adhèrent, les outils théoriques ou conceptuels permettant de cerner la nature exacte et le poids de ces contraintes sur les acteurs ne font pas l'objet d'un développement raffiné (Degenne et Forsé, 2004; Wasserman et Faust, 1994; Scott, 1991).

Les études empiriques ayant analysé le cas de certaines alliances internationales fournissent néanmoins quelques pistes permettant, au préalable, de structurer le travail à venir. En effet, sans prétendre à l'exhaustivité, certains travaux ont fait état de contraintes potentielles afférentes à la participation à une alliance syndicale internationale que l'on peut réunir autour de quatre principales séries de contraintes (voir tableau 3.9). La première concerne les ressources, quelles soient humaines ou financières, nécessaires à la participation d'un syndicat à une alliance internationale (Lévesque, 2004). En effet, pour assurer sa participation à une alliance internationale de manière effective, une organisation syndicale se doit d'être en mesure non seulement d'assurer une présence physique aux différentes rencontres organisées mais également, dans certains cas, d'être en mesure de mettre à la disposition du collectif intersyndical certains experts syndicaux, tels des conseillers juridiques ou encore des spécialistes du recrutement syndical, appelés à guider les actions. Il en va de même des ressources financières. Les organisations syndicales doivent non seulement être en mesure de

couvrir les frais relatifs aux fonctions de représentation de leur organisation mais en plus d'être prêts à financer les activités de leur alliance.

Tableau 3.9 : Contraintes potentielles afférentes à la participation à une alliance syndicale internationale

Nature des contraintes	Dimensions
Contraintes en termes de ressources	Ressources humaines devant être dépêchées afin d'assurer une représentation syndicale adéquate et soutenir les campagnes de mobilisation lancées
	Ressources financières nécessaires pour couvrir les frais d'opération de l'alliance et des activités qui y sont planifiées
Contraintes logistiques	Barrière de la langue
	Aléas liés à l'organisation de rencontres internationales et aux nombreux déplacements à l'étranger
Contraintes liées à l'action syndicale et aux rapports intersyndicaux	Obligation de coordonner les actions et la formulation des revendications
	Obligation d'assurer une gestion efficace des divergences d'intérêts ou d'opinions émanant notamment des différences culturelles et idéologiques entre organisations syndicales
Contraintes liées au membership syndical	Perception de la part des membres de l'investissement de leur syndicat dans une alliance
	Maintien de la mobilisation des membres

Intimement liés à ces contraintes de ressources, se posent certains problèmes d'ordre logistique afférents à l'organisation de rencontres internationales, aux déplacements à l'étranger et à la barrière des langues (Nissen 1999, Haworth et Ramsay, 1984). Bien qu'elle soit rarement décisive, cette deuxième série de contraintes ne doit pas être sous-estimée puisqu'elle pose parfois des défis pratiques importants aux organisations syndicales désireuses de se concerter au plan international.

De manière plus fondamentale, une troisième série de contraintes renvoie aux obligations que font naître pour les organisations syndicales leur participation à une alliance internationale. En effet, cette participation s'accompagne le plus souvent d'un certain nombre de devoirs dont celui d'union et de solidarité qui, mis en pratique, requiert de la part des acteurs concernés de coordonner leurs actions et d'assurer la cohérence et la complémentarité de leurs revendications (Greven et Russo, 2003; Marginson, 1992; Press, 1984). À cet égard, l'adhésion à une alliance force les syndicats

à assurer une gestion efficace de leurs divergences d'intérêts ou d'opinions afin qu'ils puissent s'exprimer d'une seule et même voix devant un employeur multinational. Dans la mesure où les différences au plan historique, culturel et idéologique entre organisations syndicales peuvent être considérables, ce défi peut en devenir un de taille pour des acteurs appelés à coopérer dans le cadre des activités d'une alliance internationale (Greven, 2003; Sebbens, 2000; Ramsay, 1997; Haworth et Ramsay, 1984).

Finalement, une quatrième série de contraintes renvoie à la relation entre les dirigeants syndicaux et leurs membres (Ramsay, 1997; Enderwick, 1982; Northrup et Rowan, 1979). La participation à une alliance peut être exigeante pour certains délégués syndicaux. Les déplacements à l'étranger peuvent être nombreux et les différentes responsabilités qui s'additionnent le plus souvent à un emploi du temps déjà chargé peuvent être lourdes à porter. S'ils veulent éviter les accusations de tourisme syndical ou encore celles les accablant de délaisser les besoins de leurs membres au plan local et national, les représentants syndicaux impliqués à l'international doivent impérativement entretenir une bonne communication avec leurs membres. Cette communication s'avère d'autant plus importante que c'est à travers elle que ces représentants syndicaux auront une influence sur la perception de leurs membres quant à leur implication à l'international et, plus encore, sur la possibilité de les mobiliser dans le cadre de activités de l'alliance à laquelle ils prennent part.

Ainsi, c'est en gardant à l'esprit l'existence de ces quatre séries de contraintes qu'un travail de nature exploratoire devra être entrepris dans le but d'évaluer dans quelle mesure ces dernières s'appliquent aux acteurs prenant part à une structure de représentation internationale.

3.4- Résumé

Au terme de cet exposé, le constat apparaît relativement clair : les alliances syndicales internationales passées au prisme de l'analyse des réseaux sociaux donnent place à une

série d'interrogations et d'hypothèses établissant les bornes de différents champs d'investigation qu'il reste à défricher. Au-delà de l'idée de voir à quelle forme sociale correspondent ces alliances, les trois grands champs d'investigation identifiés nous guideront dans l'étude des propriétés structurales et des principales caractéristiques relationnelles des alliances syndicales. Les enseignements découlant de cette recherche promettent d'ailleurs de jeter un éclairage intéressant sur la construction du rapport d'appartenance, la dynamique d'entraide, les jeux de pouvoir et le développement identitaire qui semblent se trouver au cœur de ces regroupements transnationaux d'acteurs syndicaux.

Sur un plan plus empirique, cette application de l'analyse des réseaux sociaux nous permettra de faire écho à plusieurs des principaux débats et hypothèses soulevés dans la littérature à l'égard de ces alliances syndicales et des actions de solidarités transfrontalières qui en émanent généralement. Entre autres choses, les différentes hypothèses soulevées dans le cadre de la structuration de cette recherche nous permettront d'aborder diverses problématiques concernant les logiques de construction de ces alliances, le rôle qu'y jouent les Fédérations syndicales internationales ainsi que les rapports s'établissant entre organisations syndicales du Nord et du Sud.

En outre, si les champs d'investigation sont multiples, ils façonnent de manière non-exclusive une démarche de recherche particulière qui structurera le travail d'analyse de nos données de recherche (voir figure 3.10). Il faut toutefois noter que la structuration de notre recherche proposée ici n'est qu'un point de départ et non un lieu d'arrivée. Si nous avons tenté, le plus clairement possible, de faire état des assisses théoriques de notre recherche et de la conceptualisation de certaines notions fondamentales, il faut garder à l'esprit que notre démarche repose volontairement sur des concepts relativement ouverts[115] et prévoit également une ouverture face à la découverte. En somme, pour reprendre la métaphore employée par Deslauriers et Kérisit, cet exercice de structuration

[115] Bourdieu souligne à cet égard que «la valeur heuristique des concepts ouverts vaut mieux que l'effet de fermeture des notions trop bien construites au point qu'elles ravalent les révélations et les innovations de l'imagination scientifique, imagination qui est le moteur même du développement de la connaissance» (Bourdieu, 1987: 55).

et d'opérationalisation de notre recherche se doit d'être perçu avant tout «comme une carte marine, non comme une voie ferrée» (1997 : 95).

Figure 3.10 : Démarche générale de recherche

Chapitre 4

Démarche méthodologique

Après avoir défini notre objet de recherche et notre cadre théorique, nous présentons maintenant la démarche méthodologique retenue pour répondre aux questions et aux hypothèses de recherche exposées précédemment.

Ce quatrième chapitre sera ainsi divisé en plusieurs parties et présentera, dans l'ordre, le contexte de la recherche et la démarche méthodologique générale, les fondements épistémologiques de la recherche, les implications méthodologiques de la sociologie des réseaux sociaux, les justifications épistémologiques de l'emploi de la méthode des études de cas, la valeur heuristique de la recherche exploratoire, les critères de sélection du cas à l'étude, les matériaux, la méthode et la séquence de collecte de données, les techniques d'analyse utilisées dans le traitement et l'interprétation des données et, finalement, les limites et aléas de l'approche méthodologique.

4.1- Le contexte de la recherche et la démarche méthodologique générale

Cette thèse ne cherche pas à être réalisée en vase clos puisqu'elle s'inscrit dans un programme de recherche plus vaste, chapeauté par le *Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT), concernant l'internationalisation de la représentation collective des travailleurs et des processus de régulation du travail. Partant de l'hypothèse avançant que dans un contexte de mondialisation les acteurs doivent composer avec de nouvelles contingences et mobiliser de nouvelles ressources de pouvoir pour accroître leur capacité de régulation, ce programme vise essentiellement à comprendre et analyser l'internationalisation des processus de régulation du travail et, plus particulièrement, l'élaboration des normes privées du travail. Il s'articule d'ailleurs autour de quatre principaux objectifs : (1) répertorier les différents visages de l'internationalisation de ces processus collectifs; (2)

identifier les principales caractéristiques des mécanismes de représentation et de coordination supranationaux et l'interface entre les mécanismes nationaux et internationaux; (3) examiner comment se construisent les réseaux et les alliances entre les acteurs et identifier les ressources nécessaires pour maintenir ces alliances; enfin, (4) mesurer les résultats de ces processus et leur effectivité puisque ces résultats échappent à une seule juridiction et que leurs conséquences dépendent de la mobilisation et de l'interaction des acteurs.

Notre recherche sur les alliances syndicales internationales cadre dans ce programme et promet une contribution importante notamment en regard du troisième objectif. Il nous est apparu en effet que le phénomène des alliances internationales et des rapports intersyndicaux y prenant place, même s'il référait à une réalité assez complexe et jusqu'ici peu étudiée, offrait un potentiel contributif intéressant à un programme de recherche portant de manière large sur l'internationalisation des processus de régulation du travail et de représentation collective. Ce constat étant établi se pose dès lors avec acuité l'obligation de préciser la nature de la démarche méthodologique générale dont il sera fait usage.

Pour ce faire, rappelons d'abord notre point de départ. Nous avions avant toute chose un objet de recherche dont la fonction est de désigner, selon Hamel, «la formulation du phénomène ou du problème à l'origine de l'étude selon le point de vue qu'épouse son auteur en sa qualité de chercheur» (1997 : 94). Cet objet de recherche prenait source dans un phénomène concret inscrit dans une réalité observable soit celle des regroupements de syndicats se formant à l'échelle d'une même entreprise multinationale afin d'assurer la protection des travailleurs dans toutes les filiales ou établissements de cette entreprise peu importe leur localisation géographique. La problématique générale de recherche découlant de cet objet touchait plus précisément aux dynamiques sociales et aux rapports entre syndicats au sein de ces regroupements interorganisationnels. Cette dernière a d'ailleurs trouvé relais dans diverses questions spécifiques de recherche largement inspirée de la charpente analytique sur laquelle repose la sociologie des réseaux sociaux. En effet, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, l'utilisation de

l'analyse des réseaux sociaux dans l'étude des alliances syndicales internationales a donné lieu à la formulation de toute une série de questionnements concernant à la fois leurs propriétés structurales en tant qu'entité collective, leur «intériorité» ou le mode de structuration et d'organisation des rapports sociaux qu'ils intègrent ainsi que les conditions déterminant leur efficacité et les contraintes qu'ils peuvent poser aux acteurs qui y adhèrent. Si l'analyse empirique s'avère fondamentale afin de fournir des éléments de réponse à ces interrogations, les faits observés viseront également une triple contribution théorique. Premièrement, nous tenterons de mettre en lumière en quoi l'analyse de réseaux sociaux peut permettre de contribuer à l'étude de l'action collective en privilégiant l'analyse des relations entre acteurs dans la formation des processus de mobilisation. Deuxièmement, nous soutiendrons le développement d'une approche qualitative de l'analyse des réseaux sociaux en lui assignant de surcroît un champ dans lequel elle n'a que très peu été appliquée, soit celui des relations de travail. Troisièmement, nous tenterons de contribuer au développement des connaissances au sein de notre champ d'étude en cherchant à investir, du moins partiellement, un important espace analytique laissé vacant, soit celui de l'étude des relations intersyndicales. Pour ce faire, notre démarche méthodologique prévoit inscrire une certaine circularité, un mouvement d'aller-retour, entre nos pistes théoriques et l'analyse empirique.

Par ailleurs, la problématique de recherche à laquelle nous nous attarderons commande des orientations précises quant aux modalités de récolte et d'analyse de données. Elle implique, dans un premier temps, de pouvoir compter sur un ensemble de données faisant état des différentes relations qu'un groupe d'acteurs lient entre eux. Cette exigence engage donc une exploration en profondeur d'une alliance syndicale internationale en tant que réseau ou construction sociale qui structure le comportement des acteurs mais qui évolue et se transforme également sous l'effet émergent de leurs interactions (Forsé et Langlois, 1997; Degenne et Forsé, 1994). Le cadre théorique retenu définit d'ailleurs les réseaux sociaux comme création des acteurs organisés visant à répondre à des besoins communs ou à des objectifs particuliers et laissant place à l'existence d'une multitude de configurations relationnelles. Devant de telles prémisses,

la problématique retenue nous suggère une stratégie de recherche s'articulant autour de l'utilisation d'une méthode d'étude de cas et de l'emploi simultané d'une démarche analytique de type qualitative.

En effet, face à l'impossibilité de réaliser une enquête de ce genre à grande échelle, compte tenu des conditions de temps, de la multiplicité des relations entre acteurs à saisir, de la nécessité d'avoir des données concrètes et opératoires et du souci de coordonner la stratégie de recherche à la problématique retenue, la méthode de l'étude de cas s'est en quelque sorte imposée à nous. Rappelons que cette méthode d'investigation a été définie par Yin comme «an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident»[116] (2003 : 13). Elle consiste donc essentiellement à rapporter un événement à son contexte et à le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et se développe. Mais, plus que tout, elle permet une étude approfondie du terrain de recherche que l'on souhaite couvrir et la réunion d'informations «aussi nombreuses et aussi détaillées que possible en vue de saisir la totalité d'une situation» (De Bruyne et al., 1974 : 211). C'est d'ailleurs pour cette raison, et compte tenu notamment de la nature de notre objet de recherche et du caractère paradoxalement pré-structuré et exploratoire de notre démarche, que l'étude de cas s'avère pour nous une méthode de recherche tout indiquée, cette dernière permettant au chercheur d'avoir à la fois «un objectif exploratoire (découvrir des problématiques nouvelles, rendre intelligible un phénomène, suggérer des hypothèses)» et «de vérifications d'hypothèses» (Avenier, 1989 : 203). Nous verrons subséquemment plus en détails les justifications épistémologiques et la pertinence de recourir à une telle méthode d'investigation.

Le choix de recourir à une démarche qualitative offre également une forte concordance en regard des prémisses, des caractéristiques et des traits distinctifs de cette recherche. En effet, la nécessité de pouvoir compter sur des données relationnelles impliquant une

[116] De manière similaire, Kitay et Callus définissent l'étude de cas comme «a research strategy or design that is used to study one or more selected social phenomena and to understand or explain the phenomena by placing them in their wider context» (1998 : 103).

connaissance profonde, presque intime, des acteurs impliqués semblait soulever d'elle-même la pertinence de l'emploi d'un mode d'investigation de type qualitatif. Comme nous le verrons ultérieurement, l'analyse qualitative permet de recueillir le point de vue des acteurs dans une démarche ouverte qui fait place largement à leur propre analyse. Sur le sens d'une telle démarche qualitative, Poupart et al. précisent qu'elle fait en sorte «que les catégories de perception et d'analyse établies par l'organisation ou les agents professionnels sont laissées en suspens, remises en question, souvent remplacées par des analyses et des concepts qui font davantage appel aux réseaux sociaux, aux stratégies des acteurs, à leurs représentations et à leurs trajectoires, c'est-à-dire à la diversité de la vie sociale dont ils font partie intégrante» (1997 : 58). En d'autres termes, le devis qualitatif permet un plus grand «voyeurisme social» et une appréhension plus profonde de la réalité dans laquelle baignent les acteurs, autant d'éléments nécessaires à la réalisation de l'étude proposée ici.

Pour résumer, c'est donc par l'intermédiaire d'une étude de cas et à l'aide d'une démarche qualitative impliquant la réalisation d'entretiens semi-directifs que nous tenterons d'explorer note problématique de recherche. Nous espérons ainsi apporter une contribution à la connaissance que nous avons à l'heure actuelle des dynamiques sociales et des rapports entre acteurs qui se nouent au sein des alliances syndicales internationales.

4.2- Fondements épistémologiques de la recherche

L'intensité et l'émotivité des débats, et parfois des querelles, concernant les positions épistémologiques et les approches méthodologiques à privilégier dans la pratique de la recherche en sciences sociales ne sont plus à démontrer (Groulx, 1999; Pirès, 1997; Boudon, 1969). Les oppositions concernant les meilleurs modes d'appréhension du réel sont d'ailleurs pour le moins nombreuses. Que l'on se réfère aux différents paradigmes épistémologiques (positivisme, interprétativisme ou constructivisme), aux divers modes de raisonnement (démarche inductive, déductive ou dialectique), aux multiples orientations thématiques (approche économique, historique, psychosociologique,

sociologique, etc), aux nombreux modes d'investigation (étude de cas, études comparatives, expérimentations, simulation, etc), aux approches mises en œuvre pour collecter et analyser les données (approche quantitative versus qualitative), une conclusion s'impose avec force: que de choix s'offrent aux chercheurs !

Ces choix sont souvent discutés, débattus, finissant parfois par donner lieu à de véritables guerres de clocher entre tenants de diverses approches méthodologiques. Ces points de discorde, qui peuvent aller jusqu'à prendre la forme d'une opposition ontologique entre positions axiomatiques différentes concernant la nature même de la réalité, ne peuvent toutefois substituer le chercheur à son devoir de mener une réflexion épistémologique qui le conduira à expliciter clairement les présupposés de sa recherche. Miles et Huberman, figures de proue de la méthodologie qualitative, appuient cette proposition en soutenant :

> «Que les chercheurs rendent manifestes leurs préférences nous paraît être un remède salutaire. Prendre connaissance de la manière dont un chercheur agence les éléments du monde social afin de nous en donner un compte rendu crédible nous mène à la pleine connaissance de notre interlocuteur à travers l'échange conversationnel. Si un critique d'appartenance réaliste, un tenant de l'interaction symbolique et un phénoménologue social sollicitent notre attention, nous avons besoin de connaître leur cheminement intellectuel. Chacun aura une vision divergente de la réalité, de ce qui peut être connu et de la façon de restituer fidèlement ces faits sociaux» (2003 : 16).

Pour aider à structurer cette réflexion, trois grands paradigmes sont usuellement identifiés comme principaux repères épistémologiques en sciences sociales : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (voir tableau 4.1).

Le paradigme positiviste, modèle dominant s'il en est un, revendique un positionnement réaliste et poursuit comme objectif central d'expliquer la réalité. Cette dernière trouve d'ailleurs chez les positivistes une essence propre, une existence en soi. L'objet étudié ou la réalité observée est ainsi perçue comme extérieure à la cognition individuelle comme le soulignent notamment Burrell et Morgan : «Realism, on the other hand, postulates that the social world external to individual cognition is a real world made up

of hard tangible and relatively immutable structures. Whether or not we label and perceive these structures, the realists maintain, they still exist as empirical entities» (1979 : 4). S'établit alors le principe d'objectivité de la connaissance selon lequel l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne modifie pas la nature de cet objet. Ce principe rejoint directement une des premières règles de la méthode sociologique, telle qu'énoncée par Durkheim, voulant qu'il faille considérer les faits sociaux comme des choses. Cet auteur défendra d'ailleurs vigoureusement l'extériorité des faits sociaux comme postulat de base à la recherche en sciences sociales : «il nous faut donc considérer les phénomènes sociaux en eux-mêmes, détachés des sujets conscients qui se les représentent ; il faut les étudier du dehors comme des choses extérieures ; car c'est en cette qualité qu'ils se présentent à nous» (1960 : 28).

Les positivistes cherchent essentiellement à comprendre le monde réel à travers la découverte des lois naturelles, immuables et invariables, qui le sous-tend et qui s'imposent aux acteurs. Ce positionnement renvoie plus fondamentalement à une vision déterministe du monde social où l'homme se veut le produit d'un environnement qui le conditionne. Dès lors, comme le précisent Perret et Séville, «la connaissance produite par les positivistes est objective et acontextuelle dans la mesure où elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs» (2003 : 18). La vision déterministe associée à ce paradigme conduit également le chercheur à faire usage d'une démarche causale. En effet, sans postuler que toutes les lois qui permettent d'expliquer la réalité sont des lois de causalité linéaire, le chemin de la connaissance suivi par le positiviste demeure fondé sur l'idée que «la réalité connaissable a un sens en elle-même et que ce sens ne dépend pas nécessairement des préférences personnelles des observateurs qui s'efforcent de l'enregistrer sous forme de détermination (qu'elles soient lois, principes, causes, conjectures ou théories)» (Le Moigne, 1995 : 23). Finalement, s'opposant à l'idée que les sciences sociales puissent être fondamentalement différentes de celles de la nature, le paradigme positiviste plaide pour une unité méthodologique et épistémologique se matérialisant notamment à travers l'application de critères de validité universels tel que la vérifiabilité, la «confirmabilité» et la réfutabilité.

Tableau 4.1 : Les principaux paradigmes épistémologiques

Paradigmes épistémologiques	Approche positiviste	Approche interprétative	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	Interaction
Objectif de la recherche	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision de l'objet de la recherche *Nature de l'objet de recherche*	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissances
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Position de l'objet dans le processus de recherche	Extérieure au processus de recherche Guide le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche Se construit dans le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche Guide et se construit dans le processus de recherche

Source : Allard-Poesi et Maréchal (2003 : 40)

Le paradigme interprétativiste, défendant davantage la particularité des sciences sociales, s'oppose sur plusieurs points au courant positiviste. Le premier, et peut être le plus fondamental, a trait au statut de la réalité. Pour les interprétativistes, s'ils n'acceptent ni ne rejettent l'existence d'une réalité en soi, cette dernière n'est pas extérieure aux individus et ne peut être indépendante de l'esprit ou de la conscience de celui qui l'observe. Le paradigme interprétativiste se fonde ainsi sur une hypothèse relativiste qui, contrairement à l'hypothèse réaliste défendue par les positivistes, suggère de considérer les choses comme des phénomènes. De Bruyne et al. précisent d'ailleurs à

cet égard que le «phénomène» se distingue radicalement du «fait positif» dans la mesure où ce dernier a pour caractéristique de rester extérieur à la conscience alors que le phénomène se veut «le mode d'apparition interne des choses dans la conscience» (1974 : 73).

Au sein de ce paradigme épistémologique, le monde social est donc fait d'interprétations jaillissant des interactions entre acteurs. Ces jeux d'interactions sont à la base de la construction sociale de la réalité. C'est ainsi que l'interprétativisme renvoie à une vision non-déterministe de l'action sociale, les individus n'étant pas assujettis à leur environnement mais plutôt à la source même de sa constitution (Le Moigne, 1994). La connaissance produite se veut donc subjective et essentiellement contextuelle puisque passant par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Ce processus de création de la connaissance se distingue nettement de celui que l'on retrouve au sein du courant positiviste puisque l'objectif pour les interprétativistes n'est pas d'expliquer la réalité mais plutôt de la comprendre à partir des interprétations qu'en font les acteurs. C'est d'ailleurs en ce sens que Pourtois et Desmet précisent que «contrairement aux positivistes, les interprétativistes font une distinction entre comprendre et expliquer. Pour les positivistes il n'y a pas d'opposition entre la compréhension et l'explication, la première étant nécessairement incluse dans la seconde : l'explication implique la compréhension. Néanmoins, il ne s'agit pas d'une compréhension émanant du sens donné par les acteurs à leurs pratiques» (1988 : 65).

Le paradigme constructivisme partage, pour sa part, plusieurs aspects constituants du courant interprétatif dont notamment son hypothèse relativiste. Ceci dit, ce paradigme cultive aussi des conceptions qui lui sont particulières marquant un éloignement encore plus marqué avec le pôle positiviste. L'exemple le plus éloquent se situe peut-être au plan ontologique puisque, pour les constructivistes les plus radicaux, la réalité ne peut tout simplement pas prétendre à une existence en soi (Glasersfeld, 1988). Inutile donc de chercher à connaître la réalité objective des choses, cette dernière ne pouvant que s'inventer, voire se construire. Le Moigne abonde d'ailleurs en ce sens en soutenant que «le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception du

monde» (1995 : 71-72). Bien entendu, une telle posture ontologique a des implications importantes quant à la représentation que l'on se fait du processus de constitution de la connaissance : «Sous cette hypothèse, le chemin de la connaissance n'existe pas *a priori*, il se construit en marchant. (…) En outre, chez les constructivistes, la démarche de compréhension est liée à la finalité du projet de connaissance que le chercheur s'est donné. (…) À ce titre, le processus de constitution de la connaissance est nécessairement concerné par l'intentionnalité ou la finalité du sujet connaissant» (Perret et Séville, 2003 : 24).

En somme, le constructivisme remet en cause la notion de vérité scientifique et l'existence de critères précis et universels de validité de la connaissance comme ceux que l'on retrouve au sein du courant positiviste. Toutefois, si l'épistémologie constructiviste se refuse à donner un critère unique de validité, la proposition de sources alternatives de validation fait néanmoins l'objet de nombreuses discussions au sein de ce paradigme (Perret et Girod-Séville, 2002). De Glasersfeld (1988) qui défend un critère d'adéquation ou de convenance[117] à Le Moigne (1995) qui préconise un critère d'enseignabilité[118], les constructivistes ne cherchent pas à imposer une méthode spécifique de la connaissance mais défendent plutôt une pluralité des méthodes devant s'ajuster à la diversité des contextes et la finalité du sujet connaissant.

La présentation des principaux paradigmes qui structurent le champ épistémologique des sciences sociales pousse presque naturellement le chercheur à vouloir se positionner par rapport à ces derniers. Le «naturel» de cette situation nous conduit d'ailleurs plus fondamentalement vers une série d'interrogations concernant, d'une part, la nécessité pour les chercheurs d'effectuer un choix de principes définitif entre ces courants et, en

---

[117] Glasersfeld utilise notamment la métaphore de la clé afin d'illustrer la pertinence de son critère d'adéquation comme source de validation de la connaissance : «Par exemple, une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir. La convenance décrit dans ce cas une capacité : celle de la clé, et non celle de la serrure. Grâce aux cambrioleurs professionnels, on ne sait que trop bien qu'il existe beaucoup de clés découpées tout à fait différemment des nôtres, mais qui n'en n'ouvrent pas moins nos portes» (1988 : 23).

[118] Pour Le Moigne, le critère d'enseignabilité s'articule autour des notions de reproductibilité, d'intelligibilité et de constructibilité. Pour lui, «le modélisateur ne pourra plus assurer que les connaissances sont démontrées. Il devra montrer qu'elles sont argumentées et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur» (1995 : 85).

corollaire, l'évaluation de leur marge de manœuvre quant à l'aménagement d'un positionnement épistémologique plus personnel pouvant éventuellement combiner des aspects constitutifs de différents paradigmes. Chercher réponse à ces interrogations revient à réfléchir, comme le formule Kuhn (1983), au problème de l'incommensurabilité des paradigmes en méthodologie et à confronter le débat opposant les tenants du monisme à ceux du pluralisme épistémologique (Groulx, 1999).

En effet, ces interrogations ont le plus souvent été abordées selon deux types d'argumentaires. Le premier, émanant de la position moniste ou «isolationniste», prétend qu'il est nécessaire de choisir un paradigme et de se tenir à ses diktats et enseignements. Les paradigmes épistémologiques sont de ce fait présentés comme incommensurables, leur contenu ne pouvant faire l'objet d'une quelconque réconciliation. Il va sans dire que dans un tel contexte, le choix d'un paradigme se pose comme véritable profession de foi (Burrell et Morgan, 1979). Le deuxième argumentaire pouvant être soulevé, relevant cette fois d'une position méthodologique pluraliste, croit en un possible dialogue entre paradigmes et à la construction de «positions épistémologiques aménagées», comme celle entretenue par Miles et Huberman nous en donne un parfait exemple[119] (Perret et Séville, 2003 : 31). Dans cette approche, la diversité des paradigmes épistémologiques peut être perçue comme une opportunité pour le chercheur de pouvoir dépasser les frontières strictes de certaines écoles de pensées, construire une position épistémologique lui étant plus personnelle et s'ajustant davantage à la nature souvent complexe de ces objets d'étude, et ainsi, s'enrichir d'une telle pluralité (Harris, 2000; Koenig, 1993).

---

[119] La position entretenue par Miles et Huberman (2003) dans leur important ouvrage sur la recherche qualitative illustre concrètement l'existence de positions épistémologiques dite aménagées. Tenant d'une position «réaliste», ces auteurs précisent en introduction de leur ouvrage que cette dernière devrait en fait plutôt être qualifiée de «réaliste transcendantale», c'est-à-dire relevant d'un positivisme-logique aménagée. Dans leurs propres mots, «cela signifie que nous croyons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel – et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes. Le caractère légitime de ces relations vient des régularités et des séquences qui lient les phénomènes entre eux. De ces modèles nous pouvons tirer des construits qui sous-tendent la vie individuelle et sociale. Le fait que la plupart des construits sont invisibles à l'œil nu ne les rend pas pour autant invalides. Après tout, nous sommes tous environnés de mécanismes régis par des lois physiques dont nous sommes, dans le meilleur des cas, à peine conscients» (2003 : 16).

La position épistémologique que nous entretenons au travers de cette recherche, découlant directement des préceptes de la sociologie des réseaux sociaux, présente également un caractère hybride relatif résultant d'un certain «aménagement» entre fondements interprétativistes et nuances positivistes. Pour le comprendre, il s'avère nécessaire de revenir sur certains particularismes propres à la sociologie des réseaux sociaux.

En premier lieu, cette posture théorique se distancie mais puise simultanément au sein des deux traditions holistes et individualistes qui structurent le champ sociologique. Plus précisément, si cette perspective théorique s'inscrit dans une forme d'interactionnisme ou d'individualisme structural, son originalité réside, entre autres choses, dans l'ouverture qu'elle cultive à l'égard du courant structuraliste en admettant un déterminisme faible concernant l'effet des structures sociales sur les comportements des acteurs. L'analyse des réseaux sociaux permet également de recourir à différentes méthodes de recherche mobilisant tantôt des techniques statistiques sophistiquées de traitement de données quantitatives tantôt des techniques qualitatives permettant une plus grande souplesse dans l'analyse relationnelle. Enfin, la sociologie des réseaux sociaux, si elle repose sur une logique «le plus souvent inductive» comme le suggère Lazega (1998 : 117), peut également parfois répondre à une logique déductive reconnue par les positivistes comme seul mode de raisonnement garant d'une réelle scientificité. C'est ainsi que toute recherche se basant sur les fondements théoriques propre à l'analyse des réseaux sociaux ne peut échapper à ces dualités qui rendent plus périlleux tout exercice de positionnement exclusif sur un paradigme épistémologique particulier.

Même si les fondements épistémologiques de notre recherche se réfèrent, en premier chef, au courant interprétatif[120], nous ne pouvons nier l'existence de certains liens avec le courant positiviste se matérialisant notamment au travers du mode de structuration de cette recherche, de la formulation de certaines hypothèses à vérifier et, ainsi, de

[120] Notre posture s'inscrit dans une démarche interprétative au sens où elle vise à comprendre ce que les acteurs perçoivent de leurs relations au sein d'un même ensemble social et de proposer une interprétation de leurs expériences et de leur vision des choses.

l'utilisation, quoique non-exclusive, d'une logique hypothético-déductive[121]. Cette position épistémologique, qui peut donc être qualifiée d'«aménagée», ne doit toutefois pas être perçue comme entraînant une réconciliation parfaite de tous les présupposés méta-théoriques fondant les pôles épistémologiques positiviste et interprétativiste. Autrement dit, et comme le précise Lazega, il ne faut pas exagérer la dualité ou l'«aménagement» de la position épistémologique des recherches s'appuyant sur l'analyse des réseaux, cela n'aurait pour effet que de mystifier leurs fondements méthodologiques :

> «Il ne s'agit pas de promouvoir un éclectisme méthodologique ignorant l'existence de présupposés théoriques opposés concernant les phénomènes sociaux. La méthode structurale n'est pas un trait d'union magique entre positivisme quantitatif et phénoménologie interprétative. Cependant, si les écoles s'opposent, le couplage entre paradigmes et méthodes n'est jamais aussi rigide que ne le suggèrent bien des sociologies actuelles. (…) Aucune recherche empirique n'appartient exclusivement à l'un ou l'autre «camp». Dans l'expérience de la recherche, contextes, comportements, représentations appartiennent de fait à la même réalité sociale. Les mélanges de procédures sont donc à la fois souhaitables et incontournables (…) Il s'agit donc de promouvoir les manières les plus imaginatives de procéder à ce mélange inévitable d'approches» (1998 : 104).

4.3- Les implications méthodologiques de la sociologie des réseaux sociaux

Appuyer ces recherches sur la sociologie des réseaux sociaux ne fait pas que positionner ces dernières de manière particulière sur le plan épistémologique, elles les conditionnent également à certaines implications méthodologiques. D'ailleurs, comme l'affirment

---

[121] Si nous faisons usage d'une démarche hypothético-déductive en cherchant à tester un certain nombre d'hypothèses préétablies, précisons que nous procéderons également par voie d'induction. Pour le rappeler, la démarche inductive «privilégie le cheminement des constatations particulières, tirées d'observations de terrain, vers les concepts généraux et les lois qui les expliquent» contrairement à la démarche déductive qui repose «sur un raisonnement qui va des lois et des principes théoriques posés comme hypothèses aux faits d'expérience» (Guibert et Jumel, 1997 : 4-6). Ce genre de démarche itérative entre les faits et la théorie juxtaposant deux méthodes d'analyse du réel est qualifié par Blaug (1994) «d'adduction». S'appuyant sur les écrits de Karl Popper, Blaug critiquera d'ailleurs la segmentation parfois artificielle existant entre les démarches à sens unique inductive et déductive. Il précisera que «dans la vie de tous les jours, comme dans la science elle-même, nous acquérons des connaissances et les améliorons par une succession ininterrompue de conjectures et de réfutations, qui utilise la méthode bien connue des essais erreurs» (1994 : 15). En somme, comme le note Charest, «Blaug suggère que le recours à cette notion d'adduction permet d'éviter une inutile et stérile confusion entre deux notions trop souvent opposées comme étant les deux seules méthodes de la pensée logique : la déduction, qui nous conduit "du général au particulier" et l'induction, qui nous conduit "du particulier au général" (Blaug, 1994 : 16)» (1998 : 103).

Degenne et Forsé, s'il se peut «que dans certains secteurs de recherche la méthode ne soit qu'une Annexe, ce n'est pas le cas en analyse de réseau. Chez la plupart des auteurs, elle est au cœur de l'analyse» (2004 : 14-15). L'on devine ainsi que ces implications sont relativement nombreuses et que leur importance justifie leurs mises à jour.

Rappelons d'abord, sur le plan pratique, que l'analyse des réseaux sociaux offre, comme nous l'avons vu, deux traditions soit celle du réseau personnel et celle du réseau complet (voir section 2.2.3.1.1). Sans revenir sur le contenu précis de ces deux traditions, précisons que, en ce qui nous concerne, nous opterons pour l'approche qualifiée de réseau complet. Contrairement à l'étude de réseaux personnels qui consiste à partir d'un acteur précis à dérouler la chaîne relationnelle dont il constitue le point de départ, l'étude d'un réseau complet implique de considérer un réseau social dans son ensemble sans présumer *a priori* que l'un de ses acteurs joue un rôle central. Comme nous l'avons déjà écrit, le recours à une telle analyse permet de s'enquérir d'une vision plus intégrative de la configuration relationnelle caractérisant le réseau social étudié en plus de prendre en compte la multiplicité des contacts relationnels qui peuvent s'établir au sein d'un réseau social sans se limiter aux relations les plus formelles (Angot et Josserand, 2003).

L'usage d'une approche de réseau complet ne va toutefois pas sans difficulté. Comme le précise Lazega, «méthodologiquement, un problème important de l'utilisation de cette méthode est celui de la définition des frontières externes de la population ou du système dont on veut observer la structure relationnelle. (…) Recueillir des données de réseaux complets présuppose une définition claire de la population, c'est-à-dire de l'ensemble d'acteurs que l'on étudie» (1998 : 21). En effet, le caractère transitif des relations sociales fait que les réseaux sociaux ont rarement des frontières naturelles. La définition de ces dernières peut d'ailleurs donner lieu à des luttes stratégiques internes ou externes, être négocié et renégocié et évoluer dans le temps. Tout cela complique assurément le travail du chercheur en l'obligeant à trouver les moyens de justifier une certaine délimitation de l'ensemble social qu'il souhaite étudier[122] (Ferrand, 1997; Knoke et

[122] L'usage rigoureux de l'analyse de réseaux suppose d'ailleurs pour Lazega deux préalables : «que l'on justifie les relations auxquelles on s'intéresse, ainsi que la délimitation de l'ensemble observé» (1998 : 19).

Kuklinski, 1982). Ce problème apparaît d'autant plus important que, comme le relèvent plusieurs spécialistes, il n'existe pas de méthode précise d'échantillonnage permettant une délimitation consensuelle des frontières à établir autour des réseaux complets (Scott, 1991; Knoke et Kuklinski, 1982). Si pour les analyses corrélationnelles, des techniques d'échantillonnage ont déjà été mises sur pied afin de tirer des échantillons représentatifs de la population étudiée, ces techniques ne sont pas applicables en analyse structurale «du fait de la nature même des données relationnelles» (Lemieux et Ouimet, 2004 : 36).

Ce problème d'échantillonnage et de délimitation des frontières externes d'un réseau social a toutefois été abordé par plusieurs auteurs (Scott, 1991; Marsden, 1990; Burt, 1983; Laumann et al., 1983; Knoke et Kuklinski, 1982). Leurs efforts combinés ont d'ailleurs fait éclore trois solutions possibles ou tactiques de définition des frontières. La première consiste tout simplement à ne pas utiliser d'échantillon et donc à s'en tenir à l'étude d'ensembles sociaux présentant un contenu relationnel limité, c'est-à-dire pour lesquels on est en mesure d'obtenir des informations sur les relations entre tous les acteurs. Cette première tactique revient en fait à étudier des ensembles sociaux dont l'unité repose sur des critères d'appartenance clairement établis comme c'est le cas notamment pour les organisations formelles. La deuxième technique pouvant être employée est celle dite de la «boule de neige» («*snowballing*»). Celle-ci consiste à identifier un informateur faisant partie de l'ensemble social que l'on souhaite étudier et à lui demander de nommer les acteurs avec lesquels il entretient des relations. Par la suite, il s'agit de rencontrer les acteurs nommés et effectuer le même exercice jusqu'à ce que l'identification des mêmes acteurs nous assurent d'avoir bien couvert l'ensemble social désiré. Finalement, la troisième tactique revient à cerner les acteurs faisant partie d'un même ensemble social en utilisant comme indicateur la participation commune à un ou plusieurs événements d'importance. En d'autres termes, il s'agit ici d'identifier les frontières d'un réseau à partir de l'identification des acteurs ayant participé à des actions collectives communes.

Le choix de stratégies pour confronter ces problèmes dépend généralement des objectifs théoriques et pratiques que le chercheur s'est fixés (Lemieux et Ouimet, 2004). Dans

notre cas, nous avons eu recours à un mélange de ces trois tactiques. D'abord, nous n'avons pas utilisé de techniques d'échantillonnage. Nous nous sommes intéressé à un réseau social dans son entièreté en tenant compte de tous les acteurs et les relations s'y intégrant de manière directe. Par ailleurs, l'identification des acteurs prenant part à l'alliance internationale qui fait l'objet de cette étude s'est effectuée suivant la technique dite «boule de neige». Après avoir identifié quelques informateurs clés, nous avons remonté leur historique relationnel respectif afin d'identifier l'ensemble des acteurs pouvant prétendre être membre de l'alliance syndicale étudiée. Enfin, la troisième tactique revenant à cerner les acteurs faisant partie d'un même ensemble social en utilisant comme indicateur la participation commune à un ou certains événements d'importance a été utilisée comme outil de vérification. En effet, les différents syndicats membres d'une même alliance internationale sont souvent cosignataires de documents, officiels ou non, plus ou moins formels, intégrant des déclarations de principes, revendicatives ou d'action commune. Ils participent également à diverses rencontres, réunions ou rassemblements de toutes sortes qui nous ont permis de vérifier l'identité des acteurs intégrant les activités du cas d'alliance faisant l'objet de cette recherche.

Les implications méthodologiques liées à l'utilisation de la sociologie des réseaux sociaux comme cadre théorique de référence ne s'astreint pas à la délimitation des frontières externes de l'ensemble social et du champ relationnel que l'on souhaite étudier. Comme nous l'avons vu lors du chapitre précédent, l'analyse des réseaux intègre plus fondamentalement une méthode générale de recherche commandant la récolte de trois types de données : «des données sur les relations (ressources), sur les attributs des acteurs, ainsi que sur les comportements susceptibles d'être influencés par la position de ces derniers dans la structure relationnelle observée» (Lazega, 1998 :18). Pour être en mesure d'accomplir une telle besogne, les sociologues des réseaux insistent vigoureusement pour que l'analyse soit précédée d'une «étape de connaissance approfondie, quasi ethnographique, du terrain, des acteurs, de leurs caractéristiques sociales et de l'histoire de l'ensemble social. Ces données qualitatives sont indispensables pour développer les intuitions sur les relations entre acteurs en présence et les hypothèses sur la structure du système» (idem : 18). De telles conditions

impliquent donc, pour tout usager d'une analyse de réseau, de consacrer une partie de son travail à la présentation du réseau qu'il souhaite étudier et du contexte dans lequel celui-ci immerge, bref de faire preuve d'une connaissance adéquate de son terrain de recherche. La deuxième partie de cette thèse qui suit ce chapitre s'emploie d'ailleurs plus spécifiquement à cette tâche.

Toujours sur le plan méthodologique, la réalisation d'une analyse de réseaux peut poser d'importantes difficultés qui ne trouvent pas toutes de solutions éprouvées et préétablies. Nous avons fait mention antérieurement de l'absence de méthode générale d'échantillonnage, de l'arbitraire souvent inévitable dans l'établissement des frontières externes de l'ensemble social étudié ou encore, lorsqu'elles sont utilisées pour colliger les données relationnelles, de la lourdeur des enquêtes sociométriques[123]. Les difficultés liées à la réalisation d'une étude de réseaux ne s'arrêtent d'ailleurs pas là. S'intéresser aux relations de certains acteurs peut revenir à s'ingérer dans leur intimité et manipuler ce qui à leurs yeux s'avère être une ressource stratégique d'importance. En effet, l'aspect intime et politique des relations entre acteurs fait que le recueil des données relationnelles «peut se heurter à des résistances compréhensibles de la part des acteurs dont on "met à plat" les relations, les solidarités, les jeux de pouvoir» (Lazega, 1998 : 34). Les relations entre acteurs représentent souvent des ressources et un atout stratégique précaire dont ils jalousent toute forme d'observation ou de manipulation surtout dans des contextes où la concurrence pour l'accès à ces ressources peut être forte. Concrètement, on demande aux acteurs de parler de leurs relations avec certains de leurs homologues, d'évaluer leur proximité ou leur niveau de confiance ou de rivalité avec ces derniers. Inclure un volet «structural» dans une recherche signifie donc que les questions posées peuvent avoir une dimension personnelle et ainsi être perçues comme indiscrètes.

---

[123] Les enquêtes par questionnaire sociométrique constituent la méthode la plus courante de collecte de données relationnelles mais les données d'archives, les observations directes et les entretiens semi-directifs sont cependant des sources de plus en plus utilisées dans la réalisation d'études de réseaux (Lazega, 1998; Lemieux et Ouimet, 2004). Scott insiste pour sa part sur l'importance des mesures qualitatives dans la réalisation de telles études : «While it is, of course, possible to undertake quantitative and statistical counts of relations, network analysis consists of a body of qualitative measures of network structure» (1991 : 3).

Si ces problèmes d'ordre méthodologique trouvent parfois dans l'état actuel de la littérature des pistes de solutions éclairantes - comme nous l'avons vu dans le cas de la délimitation des frontières externes d'un ensemble social -, cela n'est pas toujours le cas. Au demeurant, les spécialistes des réseaux finissent fréquemment par en appeler d'une certaine expertise ou doigté intuitif du chercheur, en d'autres termes, à la sollicitation d'une «imagination méthodologique» (Lazega, 1998 : 32).

4.4- Survol historique et justifications épistémologiques de la méthode de l'étude de cas

Ce projet de recherche commande des orientations précises quant aux modalités de production de données. Ainsi, pour que l'étude de cas proposée parvienne à son plus haut degré de pertinence et d'actualité, il nous faut mettre en évidence ses utilités à l'avancement de la connaissance en tant que méthode de recherche de même que les limites à sa conceptualisation générale.

Pour commencer, rappelons que, tenant compte des impératifs de temps, de mobilité et de la nécessité d'avoir des résultats concrets, précis, détaillés et opératoires sur la réalité relationnelle vécue par différents acteurs, la méthode de l'étude de cas s'est en quelque sorte imposée à nous en nous offrant un premier avantage évident, soit celui de nous permettre de naviguer dans le cadre de ces contraintes. Par ailleurs, la posture théorique, dont s'inspire cette thèse, suggérant qu'une attention particulière soit portée aux relations liant les acteurs d'un même ensemble social, rendait inadéquate la réalisation d'une enquête quantitative à grande échelle et forçait l'emploi d'une démarche scientifique permettant d'analyser de manière intensive des phénomènes sociaux, dans leur nature, indissociables de leur contexte. L'emploi de la technique de l'étude de cas définie comme une «stratégie de recherche empirique qui permet d'étudier des phénomènes contemporains dans la réalité où les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas toujours claires et où il faut habituellement utiliser des sources multiples d'information et d'évidence» nous est alors apparue tout à fait pertinente à l'analyse devant être conduite dans le cadre de cette thèse (Mace et Pétry, 2000: 80). La

méthode des études de cas nous est apparue d'autant plus adéquate que, comme l'indique Zonabend (1985), elle a le mérite de permettre au chercheur d'entreprendre une interprétation relative en tenant compte, entre autres, des interprétations des acteurs au sujet de leurs conduites mutuelles tout en offrant l'immense avantage de ne pas être réductrice à quelques formalisations de peu de valeurs. Ainsi, le fait que la recherche revêt un caractère international et nécessite une familiarisation poussée avec les acteurs interagissant au sein d'une même alliance, jumelé à un désir de ne pas être limité d'emblée à l'analyse d'un nombre restreint de variables, sont autant de facteurs nous ayant amené à retenir la méthode des études de cas comme stratégie de vérification.

Ceci dit, si, à notre avis, l'adéquation entre la méthode de l'étude de cas et les spécificités de notre recherche ne fait pas de doute, la rigueur d'usage nous pousse à faire mention des débats entourant l'utilisation de cette méthode et des problèmes que ses détracteurs ne se sont jamais gênés de lui accoler. En effet, malgré ses vertus et ses apports maintes fois constatés à la recherche en sciences sociales, il faut reconnaître que l'étude de cas a longtemps fait (et continue peut être encore à faire) l'objet de nombreux préjugés entravant la reconnaissance de son caractère scientifique et même de son statut de véritable méthode[124].

Sans reprendre ici l'histoire complète du développement de cette approche méthodologique, soulignons que l'on associe souvent la naissance de la tradition monographique et l'usage de l'étude de cas, en Europe, aux «monographies de famille» réalisé par Frédéric Le Play, «considéré à juste titre comme fondateur de la sociologie "de terrain" en France» (Hamel, 1997 : 13). À travers ses multiples observations des populations et des familles ouvrières (Le Play, 1855), cet auteur mettra sur pied une

[124] S'interrogeant, en conclusion de son ouvrage sur l'usage de l'étude de cas en sciences sociales, à savoir si cette dernière peut réellement être considérée comme une méthode, Hamel en arrivera à la conclusion qu'il «est difficile pour l'heure d'associer l'étude de cas à une méthode si tant est que le mot coiffe des règles formulées explicitement. (…) L'étude de cas se révèle, dans un sens plus acceptable, une *approche* qui englobe diverses méthodes de collecte et d'analyse des informations recueillies soit sous forme de témoignages, d'observations, soit de commentaires émis au cours d'une discussion en groupe» (1997 : 114).

méthode de recherche particulière dont il immortalisera les fondements dans son *Instructions sur la méthode d'observation dite des monographies de famille*[125] (1879).

Si l'École de Le Play est à la base de l'émergence et de l'ascension de la méthode de l'étude de cas en Europe, l'École de Chicago jouera un rôle similaire, et peut être même plus important, sur le continent nord-américain (Bulmer, 1984). En effet, sous l'initiative de plusieurs membres du corps professoral du département de sociologie de l'Université de Chicago (dont William I. Thomas et Robert Park), un ensemble d'études de terrain, qui donneront immédiatement lieu à une kyrielle d'études de cas portant sur diverses problématiques sociales, seront entreprises conférant hâtivement à cette approche une reconnaissance institutionnelle enviable.

Malgré la suprématie que réussira à conquérir l'École de Chicago au sein du champ sociologique américain, et qui demeurera incontestée jusque dans les années trente, plusieurs auteurs critiqueront les monographies issues des tenants de cette école en considérant notamment qu'elles relèvent d'un bricolage méthodologique hasardeux n'ayant qu'un apport descriptif tout en lui opposant simultanément une méthode de recherche alternative, l'enquête statistique. Un conflit important éclatera d'ailleurs aux États-Unis entre les tenants de l'École de Chicago et ceux de l'Université Columbia de New York menés notamment par Franklin H. Giddings et William Ogburn. Cette rivalité se matérialisera au travers d'une lutte politique entre ces deux institutions pour la maîtrise des moyens financiers et l'attention médiatique débouchant *in fine* sur la création de revues scientifiques distinctes[126]. L'étude de cas comme méthode de recherche sera passablement échaudée durant cette période par différents intervenants ne relevant d'ailleurs pas exclusivement du corps professoral de l'Université Columbia.

---

[125] Cet ouvrage sera toutefois largement critiqué. Sur le plan politique, il sera notamment reproché aux théories et à la méthode de Le Play d'être inféodées à une position conservatrice, voire réactionnaire, dissimulant plutôt mal un programme politique de réforme sociétal conforme à la doctrine sociale de l'Église catholique.

[126] La querelle entre ces deux ténors du monde sociologique américain éclatera au grand jour à l'occasion de la rencontre annuelle de l'*American Sociological Society* de 1935 durant laquelle, comme l'écrit Hamel, «la mainmise de l'École de Chicago sur cette association, ses colloques et sa revue, *l'American Journal of Sociology*, est vertement dénoncée. Les membres de l'Université Columbia créent d'ailleurs, pour y échapper, une nouvelle revue l' *American Sociological Review* et des réseaux de collaboration dans lesquels les méthodes statistiques sont mises à l'honneur» (1997 : 41).

Les premières salves lancées à l'égard de l'étude de cas concerneront sa filiation à un paradigme épistémologique de type interprétativiste. En effet, les adeptes des méthodes statistiques, se réclamant le plus souvent d'un courant positiviste, prôneront pour que soit réprimé «les dispositions et attitudes subjectives du chercheur dans l'établissement de son étude» (Hamel, 1997 : 39). Ce parti-pris pour la vérification conduira à l'établissement d'une démarche déductive s'articulant autour de la mise à l'épreuve d'un certain nombre d'hypothèses préalablement formulées et de l'évitement de «tout contact direct du chercheur avec le "terrain"» (idem : 40). Les critiques formulées envers l'étude de cas concerneront aussi de façon pêle-mêle son manque de rigueur et de représentativité, le fait qu'elle se limite à décrire des phénomènes sociaux sans réellement les expliquer, sa subjectivité qui se veut exacerbée par la nécessité d'une proximité avec le «terrain» ainsi que l'absence de possibilité de généralisation des résultats ou des faits qu'elle permet de mettre à jour.

Face à la persistance de l'attaque, le conflit se soldera graduellement par l'érosion de la position hégémonique de l'École de Chicago et par son corollaire, une utilisation de plus en plus répandue des méthodes statistiques au sein des études sociologiques[127]. À son point le plus bas, l'étude de cas finira par être envisagée «comme une étude heuristique préscientifique et non plus comme une forme de connaissance valide en elle-même, telle que considérée auparavant par Chicago» (Pirès, 1982 : 17).

Les études de cas conserveront toutefois un certain droit de cité notamment dans le domaine de la sociologie et de l'anthropologie. Cette présence, certes discrète, aura tout

[127] Dans le domaine plus spécifique des relations industrielles, l'étude de cas a toujours bénéficié d'une certaine popularité l'ayant en quelque sorte mise à l'abri de ces intempéries et contingences historiques. Kitay et Callus écrivaient d'ailleurs en introduction de leur article sur le rôle de la méthode de l'étude de cas dans le domaine des relations industrielles que : «a case should be make that the case study is the most favored research design used by industrial relations researchers. The use of cases in industrial relations research goes back at least to the Webbs (1902), whose seminal work in the United Kingdom was based on an intensive study of the histories and practices of several trade unions. Similarly, Kaufman (1993: 33) notes that case studies were an important device used by the early institutionalists in the United States. While theoretical and methodological fashions have changed in industrial relations over time, the case study continues to be widely used. (…) Curiously, among other social scientists, case studies continue to be largely out of favor» (1998: 101 et 112).

de même eu pour effet de maintenir actives certaines braises qui seront ravivées au cours des dernières décennies grâce au souffle de différents chercheurs influents, défenseurs d'un certain pluralisme méthodologique. En France, les interventions sociologiques d'Alain Touraine (1978 et 1982), de même que la méthode récemment proposée par Pierre Bourdieu (1993) dans l'entreprise collective qu'il a dirigée concernant *La misère du monde*, s'inscriront dans cette voie et viendront réactualiser l'usage de l'étude de cas.

Cette réactualisation de la méthode de l'étude de cas sera également l'occasion d'un retour sur ses avantages et ses apports à la recherche en sciences sociales. On défendra d'abord la valeur descriptive de l'étude de cas en réaction à ses adversaires qui présentent ce trait distinctif de cette approche de manière limitative et péjorative. Qu'elle se base sur un ou plusieurs cas, il sera reconnu que l'étude de cas permet une analyse en profondeur des phénomènes sociaux engageant le chercheur à comprendre le sens des informations recueillies et à en proposer une certaine classification. On retrouve donc dans l'acte même de la description, une invitation lancée au chercheur à organiser et classifier divers points de vue tenus sur une réalité sociale ou organisationnelle précise. La profondeur descriptive de l'étude de cas réside en conséquence dans la richesse des données qu'elle permet de récolter qui, elle-même, se veut la résultante de la possibilité de recourir à diverses techniques de collecte des données et, après coup, de multiplier les angles d'analyse (Kitay et Callus, 1998). L'étude de cas se révèlera ainsi pour plusieurs l'étude descriptive par excellence puisque constituant de fait «une sorte de présentation la plus complète et la plus détaillée de l'objet étudié» régenté «par un souci de totalisation au niveau de l'observation, de la reconstruction et de l'analyse des faits abordés» (Zonabend, 1985 : 35).

Contrairement à ce qu'avancent ses détracteurs, l'étude de cas ne se limite pas toujours à ce seul apport descriptif. Elle peut en effet permettre de vérifier la valeur opératoire des catégories analytiques préétablies et des hypothèses formulées dans le cadre d'une recherche préstructurée, «la description, concluant Hamel, étant loin d'être fermée à la vérification» (1997 : 89). De Bruyne et al. vont d'ailleurs encore plus loin en ce sens en affirmant que «les études de cas rigoureuses ne doivent pas se limiter à une description,

aussi documentée fût-elle, mais s'appuyer sur des concepts et des hypothèses; elles doivent être guidées par un schème théorique qui sert de principe directeur à la collecte de données; elles évitent ainsi "l'erreur du concret mal placé" (Hempel) pour mieux assurer la pertinence et l'interprétation des données qu'elles réunissent» (1974 : 214).

Les limites évoquées quant à son manque de représentativité et l'absence de possibilité de généraliser les résultats et les faits qu'elle met à jour, doivent aussi être nuancées (Mjøset, 2006). En effet, la représentativité des résultats des recherches en sciences sociales a longtemps été déterminée par leur seule représentativité statistique. Ce type de représentativité se base sur le calcul des probabilités en fonction duquel les cas étudiés peuvent représenter un échantillon jugé représentatif d'un point de vue statistique d'une population donnée. Si la légitimité et les avantages inhérents au calcul de cette représentativité statistique ne sont plus à démontrer, serait-il pour autant erroné de penser que la représentativité d'un ou de plusieurs cas peut aussi se jouer sur d'autres motifs de nature plus qualitative se référant notamment à leurs qualités sociologiques intrinsèques ?

On retrouve, chez Bourdieu (1993), une réponse affirmative à cette interrogation. Dans son étude sur la misère du monde, il affirmera qu'un cas particulier peut être suffisant pour étudier cette misère si celui-ci est judicieusement choisi et qu'il présente toutes les caractéristiques nécessaires à l'atteinte d'une solide représentativité sociologique. Évidemment, l'acceptation d'un tel point de vue invite à reconnaître l'existence de critères de représentativité sortant du domaine strict de la statistique, ce qui ne revient toutefois pas à en renier la légitimité, et, par le fait même, à se distancer des propos d'Anthony Giddens qui, dans *La constitution de la société*, affirmait que : «Les études ethnographiques (…) – ou comme, par exemple en anthropologie, la traditionnelle recherche sur le terrain menée dans une communauté de petite taille – ne sont pas des études qui, en elles-mêmes, se prêtent à la généralisation; pourtant, elles peuvent s'y

prêter sans grande difficulté lorsque leur nombre est suffisant pour permettre de juger de leur caractère typique»[128] (1987 : 393).

Brent Flyvbjerg, dans un ouvrage important intitulé *Making Social Science Matter*, se livrera également à une défense en règle de l'utilisation de l'étude de cas dans le domaine des sciences sociales. Après avoir, à l'instar de Bourdieu, défendu les possibilités de généralisation des résultats obtenus à partir d'étude de cas unique ou multiple[129], Flyvbjerg se consacrera plus fondamentalement à démontrer que ce type d'étude peut être à la source non seulement de contributions empiriques mais aussi d'avancées théoriques d'importance. Cet auteur s'objectera donc à toute vision réductionniste des apports de l'étude de cas. Loin de se limiter à des vertus descriptives, l'étude de cas aurait de tout temps permis d'importantes découvertes en plus d'avoir souvent été à la base même des développements théoriques les plus importants en sciences sociales. Rejoignant les propos de Beveridge qui affirmait déjà en 1950 que «more discoveries have arisen from intense observation of very limited material than from statistics applied to large groups» (1951: 101), Flyvbjerg précisera que :

> «it is correct that the case study is a detailed examination of a single example, but it is not true that a case study cannot provide reliable information about the broader class. While a case study *can* be used in the preliminary stages of an investigation to generate hypotheses, it is misleading to see the case study as a pilot method to be used only in preparing the real study's larger tests, systematic hypotheses testing, and theory building. (…) …a discipline without a large number of thoroughly executed case studies is a discipline without systematic production of exemplars, and that a discipline without exemplars is an ineffective one. In social science, especially in those branches which find themselves to be weak, more good case studies could help remedy this situation» (2001: 66 et 87).

En outre, Flyvbjerg s'attaquera aux principaux préjugés que l'on retrouve le plus fréquemment dans les critiques de l'approche de l'étude de cas en identifiant cinq

---

[128] Répondant à cette assertion de Giddens, Flyvbjerg soulignera que «it is correct that one can generalize in the ways Giddens mentions, and that often this is both appropriate and valuable. But it would be incorrect to assert that this is the only way to work, just as it is incorrect to conclude that one cannot generalize from a single case» (2001: 74).

[129] Flyvbjerg affirmera à cet égard que «a focus on concrete cases does not exclude the attempts at empirical generalizations typical of much social and political science. Such generalizations are perfectly compatible with cases and with narrative» (2001: 136).

principaux “malentendus” à l’égard de cette approche et en y associant à chacun une réponse fruit de son analyse des apports constatés de cette approche dans le domaine des sciences sociales (voir tableau 4.2).

Tableau 4.2 : Les malentendus à l’égard des apports de l’étude de cas : l’analyse de Flyvbjerg

Les malentendus à l’égard des apports de l’étude de cas	Les réponses de Flyvbjerg à l’égard de ces malentendus
Misunderstanding 1 : General, theoretical (context-independent) knowledge is more valuable than concrete, practical (context-dependent) knowledge,	Predictive theories and universals cannot be found in the study of human affairs. Concrete, context-dependent knowledge is therefore more valuable than the vain search for predictive theories and universals.
Misunderstanding 2: One cannot generalize on the basis of an individual case; therefore, the case study cannot contribute to scientific development.	One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement or alternative to other methods. But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas “the power of the good example” is underestimated.
Misunderstanding 3: The case study is most useful for generating hypotheses; tat is, in the first stage of a total research process while other methods are more suitable for hypotheses testing and theory building.	The case study is useful for both generating and testing of hypotheses but is not limited to these research activities alone.
Misunderstanding 4: The case study contains a bias toward verification, that is, a tendency to confirm the researcher’s preconceived notions.	The case study contains no greater bias toward verification of the researcher’s preconceived notions than other methods of inquiry. On the contrary, experience indicates that the case study contains a greater bias toward falsification of preconceived notions than toward verification.
Misunderstanding 5: It is often difficult to develop general propositions and theories on the basis of specific case studies.	It is correct that summarizing case studies is often difficult, especially as concerns process. It is less correct as regards outcomes. The problem in summarizing case studies, however, are due more often to the properties of the reality studied than to the case study as a research method. Often it is not desirable to summarize and generalize case studies. Good studies should be read in their entirety.

Source : Tiré de Flyvbjerg (2001 : Chapitre 6 : The Power of Example, p. 66-87)

Pour résumer, cette approche semble celle à adopter dans le cadre de cette thèse compte tenu des exigences et des contraintes que fixent notre objet d’étude et les objectifs à la

fois empirique et théorique que poursuit cette recherche. Particulièrement, la profondeur des descriptions qui résulte de l'utilisation de l'étude de cas permet occasionnellement la découverte de savoirs insoupçonnés ou bien enfouis dans l'expérience et l'intériorité des acteurs. C'est d'ailleurs pour cela, c'est-à-dire en raison de la profondeur de la description qu'elle autorise, que l'étude de cas conduit vers «une théorie descriptive dont l'épistémologie nous rappelle qu'elle est le prélude à une théorie explicative, c'est-à-dire une théorie marquée par "l'idée d'opérations explicitement et univoquement définies et réglées" dans l'intention d'expliquer» (Hamel, 1997 : 111).

4.5- Valeur heuristique de la recherche exploratoire et adéquation au devis qualitatif

Plusieurs chercheurs œuvrant dans le domaine des sciences sociales s'entendent pour dire que les méthodes quantitatives offrent, comparativement aux méthodes qualitatives, un degré de stabilité, de fidélité et de validité relativement supérieur (Grawitz, 1979; Selltiz et al., 1977). En outre, on reconnaît plus aisément aux méthodes statistiques «la vertu négative de déconcerter les impressions premières» ainsi que leur contribution «à rendre possible la construction de relations nouvelles, capables, par leur caractère insolite, d'imposer la recherche des relations d'un ordre supérieur qui en rendraient raison» (Bourdieu et al., 1968 : 35). Souvent rassurantes et privilégiées, les méthodes statistiques ne peuvent cependant prétendre être adaptées à l'ensemble des recherches se rapportant au domaine des sciences sociales. C'est d'ailleurs bien ce qu'avait déjà observé Boudon qui, en affirmant que «les méthodes quantitatives ont donc – contrairement à ce qui est parfois avancé – une grande souplesse» et qu'il «est faux de prétendre qu'elles ne puissent saisir que les aspects les plus pauvres et les plus superficiels des sociétés», reconnaîtra que ces méthodes ont également leurs limites et «qu'il existe, dans la situation actuelle de la sociologie, et peut-être par la nature des choses, une sorte de limite qu'il est du reste difficile de situer avec beaucoup de précision, à l'usage des méthodes quantitatives» (1969 : 86 et 90-91).

Cette «sorte de limite», renvoyant à une réalité plutôt vague, ne fera pas l'objet de précisions supplémentaires de la part de Boudon mise à part celle, à notre avis guère plus éclairante, dévoilant que cette limite intègre «un cas extrême», soit «celui où le sociologue se propose d'analyser un phénomène unique» (1969 : 96). Reprenant là où Boudon l'avait laissé, plusieurs auteurs ont tenté de préciser de manière plus systématique les limites inhérentes aux méthodes quantitatives en identifiant certains types de recherche qui auraient davantage à gagner de l'usage d'une méthode qualitative[130] (Deslauriers et Kérisit, 1997; Marshall et Rossman, 1989). Il ressort de ces analyses, entre autres choses, que les recherches dont la principale valeur se veut descriptive et/ou exploratoire se prêtent moins bien à la rigidité méthodologique des méthodes quantitatives de collecte de données mais, à l'opposé, s'acclimatent particulièrement bien au devis qualitatif : «In short, the strenghts of qualitative studies should be demonstrated for research that is exploratory or descriptive and that stresses the importance of context, setting, and subjects' frame of reference» (Marshall et Rossman, 1989 : 46). En effet, à cause de leur caractère complexe et de leur imbrication à un contexte particulier, plusieurs phénomènes sociaux encore méconnus résistent parfois momentanément aux mesures statistiques et justifient la réalisation d'une recherche qualitative de nature exploratoire permettant «de se familiariser avec les gens et leurs préoccupations» (Deslauriers et Kérisit, 1997 : 88). On conçoit dès lors que la démarche qualitative soit particulièrement appropriée à l'étude menée ici.

Par souci d'objectivité, reconnaissons cependant qu'une telle méthode de recherche ne nous permettra pas de produire des résultats à forte valeur explicative et facilement généralisable et ce, en dépit des nuances pouvant être apportées envers les reproches traditionnels adressés simultanément aux études de cas et à la recherche qualitative.

---

[130] À ce propos, Marshall et Rossman identifient certaines situations pour lesquelles l'utilité et la supériorité méthodologique de la recherche qualitative semblent s'affirmer. Ces situations correspondent aux recherches entretenant les caractéristiques suivantes :
• «Research that cannot be done experimentally for practical or ethical reasons
• Research that delves in depth into complexities and processes
• Research for which relevant variables have not yet to be identified
• Research that seeks to explore where and why policy, folk wisdom, and practice do not work
• Research on unknown societies or innovative systems
• Research on informal and unstructured linkages and processes in organizations
• Research on real, as opposed to stated, organizational goals» (1989: 46).

Doit-on conclure dès lors que la méthode de recherche adoptée ici conduira forcément à un niveau de validité (interne et externe) et de fiabilité inférieur à celui que l'on retrouve dans les études où les variables analysées sont plus circonscrites et où l'échantillon permet une généralisation plus aisée des résultats de recherche[131] ?

Nous faisons le pari que non. En effet, même si «le contrôle par la fidélité et la validité est une garantie qu'offrent le plus souvent, nous ne disons pas toujours, les méthodes quantitatives» (Grawitz, 1979 : 371), les promoteurs d'un renouveau des méthodes qualitatives ont procédé au cours des dernières années à une redéfinition systématique des critères conventionnels de scientificité tels qu'ils avaient été conçus dans l'épistémologie positiviste (Mills, 1967). S'inspirant largement de la sociologie interprétative de Weber (1965 et 1971), les chercheurs qualitatifs remettront notamment en valeur les processus d'interprétation dans l'action humaine et réaffirmeront la complexité du monde social remettant en cause, par le fait même, bon nombre de postulats du positivisme conventionnel dont ceux présumant l'existence d'une réalité strictement objective et la possibilité de séparer clairement l'observateur de son objet d'observation.

Un tel repositionnement épistémologique a d'ailleurs conduit à un élargissement «des définitions des modes d'approche scientifique du social et des critères de validité des résultats» (Laperrière, 1997 : 366). À titre d'exemple, la validité externe, qui réfère au degré de généralisation des résultats d'une recherche et qui, dans les recherches quantitatives, repose généralement sur l'efficacité des procédés d'échantillonnage probabiliste, fera l'objet d'un important réexamen en regard des particularismes propres au devis qualitatif. Plusieurs auteurs réaffirmeront d'ailleurs «l'utilité générale des résultats qualitatifs pour les sciences humaines en redéfinissant le concept de généralisation sous un tout autre angle que la perspective classique» (Laperrière, 1997 :

[131] Laperrière souligne à cet égard que «les méthodologies conventionnelles en sciences humaines, principalement les méthodes expérimentales et quantitatives, se sont attachées à trois tâches en vue d'établir la valeur de leurs résultats : s'assurer de la justesse des résultats de recherche (critère de validité interne), spécifier les limites de leur possible généralisation (critère de validité externe) et, enfin, s'assurer que les résultats ne sont pas liés à des circonstances accidentelles et que d'autres chercheurs, employant les mêmes procédés auprès de populations similaires, arriveraient aux mêmes conclusions (critère de fiabilité)» (1997 : 365).

365). Seront alors développés des concepts de «représentativité sémiotique» (Hammersley, 1992) - voulant se poser en alternative à celui, plus commun, de représentativité statistique -, de «généralisation interne» (Geertz, 1973) ou de «généralisation analytique» (Yin, 2003), autant de concepts cherchant à combattre les préjugés quant à la validité et la fiabilité des études qualitatives et à les adapter de manière plus spécifique à leur réalité.

En somme, cette redéfinition des critères de scientificité des résultats de recherche dans une optique qualitative prouvera finalement, comme le défendait déjà Grawitz en 1979, que les comparaisons sur le plan de la fidélité et de la validité des résultats entre les méthodes qualitatives et quantitatives doivent être abordées et analysées avec précaution.

4.6 - Les critères de sélection du cas à l'étude

Après avoir dressé sommairement les grandes lignes de notre positionnement épistémologique et de notre démarche méthodologique générale, il faut maintenant considérer les questions de «terrain» et savoir si celui-ci pourra rendre effective la recherche proposée. Cette exigence s'avère d'ailleurs particulièrement importante dans la mesure où la démarche méthodologique retenue repose sur une approche d'étude de cas. En effet, dans le cadre du recours à une telle approche, le choix du cas et la présentation de ses qualités intrinsèques revêtent évidemment une importance singulière. Le cas représente en fait un point d'observation idéal en fonction de l'image que se fait le chercheur d'un problème donné (Hamel, 1997; Bourdieu, 1993). Le cas sélectionné fait donc en quelque sorte office de laboratoire dans la mesure où il peut, s'il est rigoureusement sélectionné, rassembler les prérequis et répondre aux exigences découlant de l'identité et de la nature de l'objet de recherche ainsi que des questions théoriques auxquelles le chercheur aspire à trouver réponse.

Bien que nous consacrerons la partie subséquente de notre thèse à la présentation plus détaillée de ce cas, c'est-à-dire de l'entreprise multinationale et de l'alliance syndicale

internationale qui seront étudiées, nous nous proposons tout de même d'exposer les exigences et les critères qui nous ont guidé dans sa sélection. Nous ferons également brièvement état de ses principales caractéristiques et des qualités qui fondent, à notre avis, sa représentativité sociologique[132].

Dès le départ, nous espérions pouvoir étudier le cas d'une entreprise multinationale au sein de laquelle on retrouvait une représentation syndicale. Plus encore, nous souhaitions retenir le cas d'une entreprise où cette représentation syndicale se voulait multiple, c'est-à-dire ne se circonscrivant pas à un seul, ou à quelques rares, établissements de l'entreprise concernée. Enfin, nous voulions étudier le cas d'une entreprise où la représentation syndicale arborait un caractère international. Cette exigence se justifie par notre désir d'étudier, certes, les relations que lient entre-eux différents syndicats au sein d'une même entreprise multinationale et résultant dans l'organisation d'une forme d'action collective, mais également des dynamiques relationnelles de nature internationale. Nous ne pouvons d'ailleurs dissimuler notre ambition de vouloir dépasser les limites de l'étude Walsh (1995) qui, rappelons-le, cherchait avant tout à expliquer les facteurs incitant ou non les syndicats à prendre part à certaines structures de représentation et de coopération intersyndicale au niveau national sans toutefois s'enquérir des dynamiques particulières à la construction de telles alliances au niveau international. Cette exigence de représentation syndicale, multiple et internationale, s'est donc posée comme condition *sine qua non* à la sélection du cas à étudier.

Outre cette condition relative à la nature de la représentation syndicale, notre intérêt était bien évidemment de pouvoir étudier une véritable alliance internationale. En d'autres termes, il ne suffisait pas uniquement de sélectionner une entreprise multinationale où se déployait une représentation syndicale, fut-elle multiple et internationale, mais

[132] Pour Hamel, «c'est par la somme des qualités qui lui sont reconnues que se fonde la représentativité du cas. On conçoit donc sans peine que celles-ci doivent être largement explicitées. Elles doivent l'être de manière à ce qu'on puisse prendre note de l'imagination méthodologique qui est à l'œuvre pour rendre raison – pour expliquer – l'objet étudié. En des mots plus austères, l'explication des qualités du cas laisse deviner les tactiques méthodologiques choisies pour expliquer par son intermédiaire le problème ou le phénomène qui est l'objet d'étude. Ces tactiques sont certes d'ordre méthodologique, mais elles donnent du corps à la «théorie» qui préside à la constitution de la description et, à sa suite, de l'explication. (…) Cette représentativité ne relève pas de la statistique à laquelle elle est souvent réduite en sociologie, mais d'une représentativité qu'on peut qualifier de *théorique* ou de *sociologique*» (1997 : 99-100).

également de baser ce choix sur la présence d'une alliance syndicale internationale bénéficiant d'une existence claire et tangible. Pour en arriver à identifier une alliance pouvant prétendre à une telle forme d'existence, il s'est avéré nécessaire d'être à l'affût des diverses campagnes intersyndicales menées au cours des dernières années au sein de ce type d'entreprise et d'évaluer le degré d'organisation des regroupements syndicaux assumant le leadership de telles actions. Il va sans dire que les nombreuses études descriptives réalisées à ce sujet ont été d'une aide appréciable dans l'accomplissement de cette tâche.

Précisons enfin que les résultats auxquels ont conduit ces campagnes en termes de contribution à la régulation sociale des entreprises concernées n'ont pas été retenus comme critère de sélection. Qu'une alliance syndicale internationale ait réussi à implanter au sein de l'entreprise sur laquelle elle fonde son existence un code de conduite, un accord-cadre ou tout autre mécanisme de régulation du travail de portée internationale, ne présentait pas, à nos yeux, d'intérêt manifeste. Les études de cas se limitent d'ailleurs trop souvent à la description et l'analyse de «*success stories*» qui, sans remettre en cause leur valeur fondamentale, ne sont pas les seules à pouvoir offrir des enseignements dignes d'intérêt. L'étude de Armbruster (1998) se basant sur l'étude comparative de deux cas de coopération intersyndicale internationale, dont l'un d'eux illustrant l'échec d'une de ces deux tentatives, est un exemple éloquent, au sein de notre champ spécifique d'étude, de la pertinence de procéder à l'analyse de ce genre de cas. On apprend parfois plus d'un cas problématique, voire d'échec, que d'une réussite confirmée.

À ces conditions relatives à la nature de l'alliance internationale et aux organisations qui y prennent part s'additionnaient d'autres exigences concernant, cette fois, l'entreprise multinationale devant être sélectionnée. Nous souhaitions, en premier lieu, étudier une alliance dont les activités ciblaient une entreprise qui déployait ses activités productives sur plusieurs pays, voire sur plusieurs continents, afin de maximiser l'aspect international des dynamiques relationnelles syndicales à appréhender. Sur le plan pratique, nous avons donc évité de sélectionner une entreprise multinationale dont les

activités se seraient étendues à titre d'exemple, exclusivement en Amérique du Nord ou en Europe occidentale. Le fait de sélectionner une entreprise déployant ses activités productives sur plusieurs continents nous assurait de pouvoir intégrer à notre étude structurale et relationnelle une analyse des impacts liés aux différences institutionnelles, culturelles et idéologiques entre syndicats.

Dans un deuxième temps, et sans que cela puisse être considéré comme un critère de sélection fondamental, nous désirions choisir une entreprise de nationalité canadienne et, idéalement, québécoise afin de nous assurer d'une certaine proximité tant avec les organisations syndicales représentant les travailleurs du pays d'origine de l'entreprise ciblée qu'avec le siège social et l'ensemble des membres de la haute direction de cette dernière. Si cette exigence cherchait prioritairement, avouons-le, à nous faciliter le travail, nous espérions par le fait même qu'elle nous fournisse un point de départ nous étant plus familier dans l'établissement de nos premiers contacts de terrain.

Cette série de critères de sélection, façonnant en quelque sorte l'idéal-type recherché, nous a conduit à arrêter notre choix sur le cas particulier d'une entreprise multinationale soit, Quebecor World Inc. Sans vouloir ici présenter dans tous ses détails cette entreprise dont le siège social se trouve à Montréal, mentionnons néanmoins que Quebecor World œuvre dans la prestation de services de médias imprimés aux éditeurs de livres et de magazines, aux détaillants, aux catalogueurs, aux compagnies de téléphone et aux clients de services de publipostage. Cette entreprise multinationale compte environ 29 000 employés, à l'œuvre dans plus de 120 imprimeries et ateliers de services connexes aux États-Unis, au Canada, au Brésil, en France, au Royaume-Uni, en Belgique, en Espagne, en Autriche, en Suède, en Suisse, en Finlande, au Chili, en Argentine, au Pérou, en Colombie, au Mexique et en Inde.

Du côté syndical, face à l'expansion de ses activités à travers le monde, Quebecor World a essuyé, au cours des dernières années, une pluie de critiques relativement sévères de la part de ses employés concernant notamment la qualité de la couverture offerte en matière de soins de santé, des conditions générales de travail et de la sécurité au sein de

ses usines. L'insatisfaction des travailleurs jumelée à différents évènements extraordinaires, dont les décès suite à des accidents de travail de plusieurs employés de l'entreprise, ont poussé les différentes organisations syndicales représentant les travailleurs de Quebecor World à se concerter et à former une alliance internationale. Une des premières actions de cette alliance fut d'ailleurs de lancer, en décembre 2003, une campagne de sensibilisation visant à promouvoir le droits fondamentaux des travailleurs, souhaitant, par le fait même, sensibiliser la haute direction de Quebecor à leurs revendications. En définitive, la campagne «*Justice@Quebecor*», telle qu'elle a ainsi été baptisée, se veut une initiative sans précédent des employés de Quebecor et de leurs syndicats du monde entier ayant pour but d'assurer que leur entreprise respecte les droits fondamentaux de la personne dans l'ensemble de ses installations. Ces droits, qui sont garantis par l'Organisation internationale du travail (OIT), incluent notamment le droit de mettre sur pied un syndicat sans harcèlement de la part de la direction, le droit d'entreprendre des négociations collectives, de même que le droit de travailler dans un milieu sécuritaire et sain.

Sans s'étendre davantage sur la présentation de ce cas, soulignons que celui-ci nous apparaît constituer un terrain de recherche tout indiqué à l'application de nos questionnements théoriques du fait notamment qu'il répond aux diverses conditions préétablies qui, à leur tour, assurent au cas à l'étude un certain standard de qualité sociologique. Au demeurant, nous croyons que le cas de Quebecor World nous offre un univers empirique au riche potentiel analytique.

4.7- Les matériaux

Notre recherche s'appuie sur une triangulation de données en provenance de sources diverses. Si la matière première de cette recherche prend forme autour d'un ensemble d'entretiens individuels semi-structurés dont nous expliciterons le déroulement plus en détails dans la section suivante, il ne faut pas pour autant négliger les autres sources d'informations qui ont pu être mobilisées dans le cadre de cette recherche et qui sont d'un intérêt central. En premier lieu, si nous avons pu réaliser des entrevues

individuelles avec les principaux acteurs impliqués dans le cas d'alliance faisant l'objet de cette étude, nous avons également pu assister à des rencontres collectives entre ses différents membres. Notre présence à plusieurs de ces réunions – dont celle tenue à Buenos Aires, en Argentine, au mois de juin 2006 et celle organisée à Brighton, en Angleterre, au mois de novembre de la même année - s'est avérée une source d'information fondamentale pour comprendre non seulement les objectifs poursuivis par cette alliance et l'évolution de ses plans d'action mais plus fondamentalement pour observer la manière dont s'y structurent les interactions entre syndicats et ainsi saisir la dynamique sociale collective qui l'anime. Ces réunions s'étant tenues à huis clos en raison du caractère hautement stratégique des discussions en cours, nous ne pouvons qu'être particulièrement reconnaissant à l'égard de nos interlocuteurs syndicaux de nous y avoir si hospitalièrement laissé y assister.

En deuxième lieu, nous avons pu récolter un imposant matériel documentaire jetant notamment un éclairage supplémentaire sur la réalité quotidienne des rapports sociaux entre syndicats au sein de l'alliance internationale à l'étude. Ce matériel documentaire est constitué de nombreux documents corporatifs, de plusieurs dizaines d'articles de journaux décrivant la situation financière de l'entreprise mais aussi l'état des relations de travail, de rapports d'arbitrage en provenance des États-Unis, de lettres adressées à la direction de Quebecor World faisant état des revendications des syndicats, de multiples publications syndicales répertoriées notamment sur une page web éditée par l'UNI[133], des procès-verbaux des réunions du comité d'entreprise européen pour les années 2005 et 2006 et d'un dossier rédigé par une équipe de chercheurs universitaires faisant état des principales violations de l'entreprise à l'égard des normes internationales du travail. Fait intéressant, nous avons également pu récolter des copies de divers échanges de courriels entre organisations syndicales représentant les travailleurs de Quebecor World. S'il n'est pas fréquent de pouvoir obtenir de tels documents, on comprend néanmoins leur

[133] Cette page web répertoriant une multitude de documents mis en ligne par différentes organisations syndicales partageant une fonction commune de représentation des travailleurs de l'entreprise Quebecor World peut être consultée à l'adresse suivante :
http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/quebecor?openpage

importance dans le cadre d'une recherche dont l'objet principal est de nature relationnelle.

Aux informations recueillies durant les entretiens et les réunions de groupe ainsi que celles émanant du matériel documentaire collecté, se sont également ajoutés certains renseignements provenant de discussions informelles et de l'observation directe. Évidemment, il n'est pas toujours aisé de présenter et tenir compte des données récoltées dans un cadre informel. Néanmoins, il s'avère important de mentionner que dans le déroulement de cette étude les nombreuses discussions informelles que nous avons eues avec nos interlocuteurs syndicaux représentent une source d'informations qui ne peut être passée sous silence et qui nous a notamment permis d'adapter progressivement nos grilles d'entrevues en fonction des nouvelles informations recueillies. Finalement, certains renseignements proviennent de l'observation directe effectuée lors de différentes visites d'imprimeries, ayant eu lieu dans différents pays, appartenant au groupe Quebecor. Nos visites d'usines ont d'ailleurs été ponctuées de diverses rencontres avec plusieurs dizaines de travailleurs avec qui nous avons pu échangé assez longuement nous permettant ainsi de mieux saisir les caractéristiques des réalités locales. En somme, les diverses techniques méthodologiques mobilisées dans ces études de cas ont mis à notre disposition un ensemble complet d'informations et nous ont permis de vérifier certaines données, leur redondance étant généralement garante de leur fiabilité (Hamel, 1997).

4.8- La méthode et la séquence de cueillette de données

Afin d'aborder notre problématique concernant l'état des rapports sociaux entre acteurs au sein des alliances syndicales internationales, nous avons privilégié une méthodologie de recherche qualitative. C'est d'ailleurs en vertu des nombreux avantages[134] de cette

[134] Outre l'avantage d'être particulièrement bien adaptée à l'approche de l'étude de cas et, comme nous l'avons vu, à l'aspect exploratoire de cette recherche, la démarche qualitative permet la description et l'explication de phénomènes sociaux complexes solidement ancrés dans des contextes culturels et institutionnels particuliers, ce qui explique par ailleurs le statut favorable qu'elle a toujours occupé au sein du champ des relations industrielles et son utilité particulière à la réalisation d'études reposant sur l'établissement de comparaisons internationales (Whipp, 1998). Sur les avantages d'une telle démarche,

démarche que nous en avons fait usage dans le cadre de cette recherche; celle-ci impliquant bien entendu la réalisation d'entretiens semi-directifs dans la phase de collecte de données. En fait, le travail de collecte de données pour l'étude de cas proposée ici a consisté essentiellement à réaliser une série d'entretiens avec les divers représentants syndicaux prenant part de manière active à l'alliance syndicale internationale étudiée.

Plus précisément, le choix des personnes à interviewer s'est effectué selon un processus interactif conforme à la technique de la «boule de neige» présentée précédemment (Doz, 1996). À partir de certains contacts établis auprès du *Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier* (SCEP) et d'une Fédération syndicale internationale, soit le *Union Network International* (UNI), nous avons identifié l'ensemble des représentants syndicaux qui participent aux activités de l'alliance étudiée pour, par la suite, s'entretenir plus formellement avec ces derniers. À l'image d'une toile d'araignée, nous avons donc, à partir d'un point de départ prédéterminé, remonté la liste des représentants des travailleurs de Quebecor World ayant pris part aux différentes campagnes menées au sein de cette entreprise dans le but de faire respecter les droits fondamentaux de ses travailleurs et promouvoir une nouvelle sorte d'entente internationale en matière de relations de travail.

C'est ainsi qu'après chaque entrevue réalisée, nous avons demandé à notre interlocuteur de nous référer à des personnes qui leur semblaient intéressantes compte tenu des sujets abordés. Il est à noter également que certains documents émanant de l'alliance formée au sein de Quebecor World sont co-signés par différents représentants syndicaux ne

---

Pirès précise : «On peut alors peut-être dire que la recherche qualitative se caractérise en général : *a)* par sa souplesse d'ajustement pendant son déroulement, y compris, par sa souplesse dans la construction progressive de l'objet même de l'enquête; *b)* par sa capacité de s'occuper d'objets complexes, comme les institutions sociales, les groupes stables, ou encore d'objets cachés, furtifs, difficiles à saisir ou perdus dans le passé; *c)* par sa capacité d'englober des données hétérogènes ou (…) de combiner différentes techniques de collecte de données; *d)* par sa capacité de décrire en profondeur plusieurs aspects importants de la vie sociale relevant de la culture et de l'expérience vécue étant donné, justement, sa capacité de permettre au chercheur de rendre compte (d'une façon ou d'une autre) du point de vue de l'intérieur ou d'en bas; *e)* enfin, par son ouverture au monde empirique, qui s'exprime souvent par une valorisation de l'exploration inductive du terrain d'observation, et par son ouverture à la découverte de «faits inconvénients» (Weber) ou de «cas négatifs». Elle tend à valoriser la créativité et la solution de problèmes théoriques posés par les faits inconvénients» (1997 : 51-52).

laissant ainsi planer aucun doute quant à leur participation à cette alliance. De tels documents nous ont en quelque sorte servi de liste partielle de vérification, de «*check list*», quant à l'identification des principaux acteurs intégrant les activités de cette alliance internationale. C'est ainsi qu'une trentaine d'entretiens semi-directifs ont été menés dans le but de pouvoir répondre adéquatement aux questions de recherche structurant cette thèse.

Concernant maintenant le déroulement plus formel de cette collecte de données, mentionnons qu'elle s'est déclinée en deux phases. Lors de la première phase de prise de contact avec l'informateur, qui a surtout eu lieu par téléphone ou par courriel, nous leur avons expliqué le contexte de la recherche et nous leur avons indiqué de manière générale les thèmes que l'on souhaitait aborder en leur compagnie. Évidemment, cette première phase a servi essentiellement à juger du potentiel de notre interlocuteur à nous fournir des informations intéressantes en regard de l'étude menée et de susciter sa participation volontaire.

La deuxième phase a été celle, névralgique s'il en est une, de la conduite des entretiens[135] qui se sont déroulés essentiellement en anglais et en espagnol mais aussi en français et en portugais[136]. D'une durée variable et approximative d'une heure et demie, ceux-ci ont débuté par une présentation de l'interviewer et des objectifs détaillés de la recherche. Les questions abordées, partant du vécu et des fonctions de chaque personne, concernaient principalement des thèmes suivants: la description des fonctions occupées dans le syndicat, les caractéristiques de son organisation syndicale (historique du syndicat, informations générales sur le syndicat, évolution de la structure syndicale, évolution de la vie syndicale et de la cohésion interne, défis à relever dans le futur, etc), les caractéristiques de l'alliance syndicale internationale auquel il prend part, l'état des relations de son organisation syndicale au sein de cette alliance, l'évaluation des

[135] Comme le suggère Crozier et Friedberg : «Après avoir pris contact avec son terrain de recherche et après avoir fait le tour de toutes ses caractéristiques objectives, le chercheur consacrera donc toujours et nécessairement un temps plus ou moins considérable au recueil d'informations par des entrevues avec les diverses catégories d'acteurs telles qu'il peut les saisir à travers la connaissance formelle et toujours approximative qu'il peut avoir de son champ» (1977 : 472).

[136] Si l'auteur a mené seul l'ensemble de ces entrevues, l'aide d'une traductrice fut nécessaire pour l'entrevue réalisée en portugais.

bénéfices et des contraintes émanant de cette participation à une alliance internationale (voir Annexe 2 – Grille d'entretien).

Pour répondre convenablement à nos besoins en termes de matériel empirique à colliger, ces entretiens visaient à mettre à jour un maximum d'informations concrètes sur le vécu de nos interlocuteurs et autoriser ce que Crozier appelle «ce détour par l'intériorité des acteurs» (1977 : 458). Ces entretiens sont en effet l'occasion pour le chercheur de connaître concrètement et pratiquement comment chacun de ses interlocuteurs «peut s'y prendre - ou s'y prend effectivement – pour faire face à sa situation et à ses contraintes, quels objectifs il poursuit et quelle perception et anticipation il a de la possibilité de les atteindre dans la structure qu'il connaît, c'est-à-dire quelles ressources il possède, de quelle marge de liberté il dispose, et de quelle façon, à quelles conditions et dans quelles limites il peut les utiliser» (idem : 458).

Malgré une structuration des entretiens en fonction d'objectifs prédéterminés, nous avons cultivé le souci constant de laisser à l'informateur une large marge de liberté afin que celui-ci nous fasse découvrir sa vision des choses et puisse s'ouvrir à nous selon son propre schème de référence, sa propre logique. Comme le précise encore Crozier, «le chercheur doit avant tout faire preuve d'une attitude extrêmement ouverte, pour s'établir face à son interlocuteur comme un partenaire intéressé et compréhensif qui se borne à poser des questions ouvertes permettant à celui-ci de lui parler de son travail, de lui décrire sa situation telle qu'il la voit, etc», cette attitude ne devant toutefois pas conduire le chercheur à n'être que «passif comme l'exigerait une attitude entièrement non directive» (1977 : 458-459). Abondant dans le sens de Crozier, Paillé et Mucchielli (2005) insiste sur l'état de disponibilité que doit manifester le «sujet-analyseur» face au sujet-analysé et sur «l'empathie» qui se doit d'être manifestée dans le processus d'entretien. Pour ces auteurs, l'empathie peut se définir comme «la sympathie intellectuelle par laquelle nous sommes capables de comprendre le vécu de quelqu'un d'autre (…) de participer à son expérience dans toute la mesure où les communications verbales et non verbales le permettent, de capter la signification personnelle des paroles de l'autre bien plus que de répondre à leur contenu intellectuel. Il s'agit d'une sensibilité

altérocentrique, d'une sensibilité sociale, d'une réceptivité aux réactions d'autrui» (2005 : 71-72). Cette notion d'empathie n'est d'ailleurs pas étrangère aux propos de Maxime Leroy qui écrivait jadis que :

> «L'écrivain social doit aimer sa matière et ne s'en point cacher (…) L'impartialité et l'objectivité demandées aux observateurs et écrivains sociaux doivent être entendues raisonnablement. D'une part, un homme n'échappe pas aux suggestions de son milieu et, d'autre part, la meilleure condition pour écrire une histoire suffisamment impartiale de ce milieu (…), c'est encore une large sympathie, car elle seule nous inspirera le ferme et sincère désir d'expliquer les choses les plus obscures au premier abord, de ne dénigrer jamais. Expliquer implique des retours sur soi-même, quelques oublis de ses préférences, la patience sur son sujet» (Leroy, 1913 : 1-23).

Sur un plan plus technique, nous avons demandé également à notre interlocuteur la permission d'enregistrer l'entretien, tout en lui offrant, au besoin, le contrôle du magnétophone. Par la remise d'un engagement de confidentialité (voir Annexe 3-Formulaire de consentement) signé à la fois par l'interviewer et la personne interrogée, nous avons garanti l'anonymat et la confidentialité des informations recueillies. Ce protocole qui peut parfois paraître lourd s'avère néanmoins important notamment dans le cadre d'une recherche s'intéressant particulièrement aux relations entre acteurs cohabitant au sein d'un même ensemble social. En effet, comme nous en avons déjà fait mention, les relations entre acteurs représentent souvent des ressources et un atout stratégique précaire dont ils jalousent toute forme d'observation ou de manipulation surtout dans des contextes où la concurrence pour l'accès à ces ressources peut être forte. La création d'un climat de confiance avec la personne interviewée, pourtant fondamental à l'obtention d'informations clés, peut être compliqué vu la nature même de la recherche que nous poursuivons. À cet égard, Lazega souligne que peut-être davantage encore que dans d'autres types de recherche sociologique, «mener une étude de réseaux est un défi déontologique autant que scientifique» précisant qu'idéalement chaque personne interrogée devrait recevoir «une lettre expliquant l'objectif de la recherche, la manière dont elle est conduite, l'usage qui sera fait des informations recueillies» (1998 : 34-35-36).

4.9- L'analyse et l'interprétation des données

Après avoir présenté l'organisation de notre travail méthodologique, nous nous devons d'expliquer par quelles techniques, quelles stratégies et quelles méthodes de traitement nous entendons réaliser «l'inventaire exhaustif des données recueillies, leur examen systématique, leur interprétation au moyen de catégories générales, leur classement, leur insertion dans le compte rendu, et la réflexion sur leur pertinence» (Peretz, 1998: 97).

Comme nous l'avons vu, étant donné que notre méthode de saisie de données se différencie des méthodes purement quantitatives, que le but de la démarche n'est pas de se restreindre à la vérification exclusive de résultats attendus par hypothèse, le traitement analytique choisi devra faire écho à l'ensemble de notre projet qui cherche avant tout à identifier les principales caractéristiques structurales d'une alliance syndicale internationale, à comprendre les dynamiques relationnelles qui caractérisent cet ensemble social, à connaître le positionnement des acteurs au sein de celui-ci et à faire état des relations entre la position structurale des acteurs et les bénéfices et contraintes découlant de leur participation à une alliance. Si la finalité de notre traitement de l'information-terrain est d'être en mesure de jeter un éclairage pertinent sur ces questionnements théoriques, il convient d'identifier les techniques d'analyse qui seront employées dans le traitement de ces données car même si la créativité et l'intuition doivent à ce stade occuper une place importante, la rigueur de la démarche est essentielle : il faut, comme le suggère Weick (1989), faire preuve d'une imagination disciplinée.

Précisons ainsi, avant toute chose, que sur le plan de la méthode de traitement de l'information-terrain, nous avons eu recours à l'approche dite de l'analyse continuelle comparative («*constant comparative analysis*»), aussi appelée analyse séquentielle. Cette méthode élaborée originellement par Glaser et Strauss (1967) consiste à faire altérer les séances de collecte et d'analyse de données de manière «à orienter les séjours sur le terrain en fonction de l'analyse en émergence et, en retour, de procéder à l'analyse progressivement, en prise continuelle avec le terrain» (Paillé et Mucchielli, 2005 : 26).

Ce mouvement itératif continuel entre la cueillette et l'analyse des données vise à éviter tout problème pouvant être lié à la surcharge d'informations lors de la période d'analyse. En effet, si l'analyse ne débute qu'à la toute fin de la conduite des entretiens on peut s'attendre à ce que l'importante ampleur des matériaux crée des problèmes techniques. L'alternance de la collecte et de l'analyse de données est, pour certains, «non seulement l'un des piliers de la validité de l'interprétation ou de la théorisation, elle résout un nombre considérable de problèmes reliés à l'analyse post-terrain et évite de devoir recourir abusivement à des procédés divers de segmentation, condensation ou découpage des entretiens et des notes de terrain» (Paillée et Mucchielli, 2005 : 26).

Pour préparer adéquatement les données et pour analyser graduellement les relations entre les diverses catégories conceptuelles identifiées et les thématiques retenues, nous avons procédé, comme le suggèrent Beaud et Weber, par l'utilisation de trois techniques: «*l'écriture*, notation, transcription, qui transforme enquêtes, entretiens, impressions en documents, qui objective, qui permet la mise en perspective, le recul, la mise à plat ; *la lecture critique*, qui rapporte ces documents à leurs contextes, qui repère et décrypte les allusions, les malentendus, les contradictions, les références croisées ; *le classement* qui met en fiches des éléments tirés de documents disparates, qui fait apparaître des relations invisibles aux enquêtés, extérieures à l'interaction» (1997: 235). Cette stratégie d'analyse a été celle qui a été adoptée dans le cadre de cette thèse.

Tout d'abord, une fois le travail sur le terrain complété, le chercheur «revient chez lui avec divers "objets" prêts à être pensés et traités au moyen de concepts, de mots techniques et de modèles théoriques (…) Bref, au temps du terrain succède le temps de l'écriture» (Kilani, 1994: 50). L'écriture sera donc le premier instrument utilisé dans le traitement de nos données. Une fois que nous aurons complété nos entrevues, il sera important de procéder à la retranscription exacte et minutieuse des enregistrements afin de s'assurer, par la suite, de pouvoir analyser plus facilement leur contenu. À ce stade, on passe de la scène observée ou du témoignage livré à leur inscription sous une forme discursive écrite. Ainsi, grâce à la transcription, à l'écriture en somme, chaque entrevue finira par former un texte dont il faudra ensuite faire une lecture critique permettant une

mise en perspective et aidant à la fabrication de thématiques de classement. Cette lecture critique aura pour objet de «repérer les faits d'évidence et d'y décrypter les allusions, les sous-entendus et toutes possibles références à des relations invisibles aux enquêteurs, extérieures à leur interaction avec l'enquêté» (Dufour-Poirier, 2004 : 73). À l'explicite se jumellera ainsi un intérêt pour l'implicite car rappelons nous que «ce qui n'apparaît qu'en filigrane, voire passé sous silence par certains interviewés, est tout aussi important à cet égard que ce qui est dit explicitement» (Crozier, 1977 : 473). En somme, le but de cette lecture critique est, en fait, de parvenir à dégager une structure générale, trouver des unités conceptuelles récurrentes et vérifier la pertinence des grilles ayant été élaborées en vue du travail d'analyse des données. Cette étape complétera ce que nous pourrions appeler le traitement exhaustif des données.

Finalement, Beaud et Weber (1997) suggèrent d'avoir recours à une technique simple mais efficace pour traiter l'information, soit le classement permanent des données et de leurs analyses. Cette technique vise à répartir les diverses informations récoltées dans un certain nombre de séries susceptibles d'être thématisées. Toutefois, si la lecture critique permet de peaufiner l'élaboration d'une structure d'analyse, il ne faut pas pour autant perdre de vue que la thématisation des données sera déjà plus ou moins orientée selon les catégories aprioristes que nous nous sommes données dans la mise sur pied de notre modèle d'analyse et de la structuration de cette recherche.

Certes, l'interprétation des données qu'implique l'emploi d'une technique d'analyse fondée sur le sens confère à celle-ci une certaine subjectivité et l'expose à plusieurs risques. Un ensemble de raisons, allant d'une simple négligence à la maladresse du chercheur en passant par une sollicitation à l'excès des éléments empiriques récoltés, peut en effet pousser le chercheur à franchir «les limites acceptables de ce qu'on peut imputer à la réalité décrite» (De Sardan, 1996 : 31). Le danger encouru est plus précisément «que l'on fasse dire trop aux données, qu'on ne tienne pas compte de faits avérés, qu'on invoque à tort un réel déformé, qu'on impose un excès de sens ou un sens erroné aux phénomènes étudiés, qu'on apporte aucun élément solide à l'appui de ses dires…» (idem : 39). La projection excessive des préconceptions du cadre théorique sur

la réalité observée, la paresse méthodologique, l'ambition aveuglante de vouloir obtenir des résultats concluants et même le biais politique qui parfois peut sous-tendre la réalisation d'une recherche sont autant d'éléments pouvant conduire directement à une surinterprétation, ou une «mésinterprétation», des faits (Lenclud, 1996). Dans ce contexte, on comprend mieux les propos de Bernard Lahire suggérant que le travail interprétatif doit se dérouler «avant, pendant et après la production des "données" qui ne sont justement jamais données mais constituées comme telles par une série d'actes interprétatifs» (1996 : 63).

La subjectivité dans la collecte puis le traitement et l'analyse des données ne se limite toutefois pas aux risques de «mésinterprétation»[137]. Il faut aussi tenir compte de l'implication du chercheur dans ces processus. En effet, la confrontation avec la réalité du terrain fait que le chercheur finit souvent par devenir un acteur lui-même au sein des milieux sociaux qu'il cherche à investir dans la mesure où il est très souvent impossible d'éliminer toutes perturbations issues de son travail en ces milieux. Son interaction avec le terrain transforme ainsi le travail du chercheur en une donnée à objectiver. Pour Beaud et Weber, c'est d'ailleurs bien «à l'enquêteur de mener à son terme un travail d'objectivation non tant de ses caractéristiques personnelles que des conditions historiques, sociales et politiques de sa rencontre avec les enquêtés» (1997 : 294).

Ce travail d'objectivation se décline en de multiples tâches : «Distanciation, défamiliarisation, engagement en toute connaissance de cause, percer le masque pour aller à la réalité, démontrer les caractéristiques propres à ce masque, intérêt désintéressé et curiosité gratuite, tous ces termes ont été employés pour décrire les exigences auxquelles il faut satisfaire afin d'appréhender la réalité sociale» (Brown, 1989 : 86). On reconnaît toutefois plus généralement la nécessité pour le chercheur de procéder à une autoanalyse de son comportement parmi «les sujets observés» dans le but implicite d'entretenir une distance critique par rapport à son terrain[138]. Toutefois, reconnaissons, à

---

[137] Il implique aussi, pourrait-on dire en référence à l'implication du chercheur dans ces processus, celui de «contamination».

[138] Ce travail d'autoanalyse ne se réalise pas toujours aisément et demande une vigilance de chaque instant. Comme le soulignent Guibert et Jumel, le chercheur peut être confronté à de nombreux obstacles

l'instar de Crozier, que cette recherche d'une distance critique, si elle n'est pas utopique, est «une exigence qui, de toute évidence, n'est jamais totalement réalisée» (1977 : 455).

En somme, il faut reconnaître que ces différents risques inhérents au processus de collecte, de traitement et d'interprétation des données, scellent en quelque sorte sur cette recherche l'empreinte d'une certaine subjectivité. Mais tout ceci fait-il que nous aurions avantage à déposer nos armes au pied de cette subjectivité, à nous abandonner à une sorte de défaitisme et à se soustraire à tout effort d'analyse et d'interprétation ? Bien sûr que non. D'ailleurs, comme l'indique Passeron, il faut admettre que dans certains cas le chercheur «n'a pas le choix: l'esquive de l'interprétation le condamnerait soit au silence soit à la méconnaissance de son propre discours» (1991: 240).

---

dans la pratique d'un tel exercice : «- l'observateur, tout en étant influencé par son statut et ses origines sociales, doit maintenir une distance critique à l'égard du milieu étudié; - l'immersion de terrain permet d'écarter ses propres jugements de valeur mais il faut rester vigilant pour ne pas adopter les points de vue des groupes étudiés ou, tout au moins, de leurs leaders ou porte-parole; - au gré des circonstances et de l'évolution des rapports entre observés et observateur, celui-ci doit se montrer détaché ou au contraire impliqué, en adoptant plusieurs rôles, depuis celui du simple spectateur jusqu'à celui de participant actif en passant par celui de journaliste, de photographe et, pourquoi pas, de chercheur» (1997 : 100).

Partie II

Présentation du terrain de recherche et analyse préliminaire du cas à l'étude

Chapitre 5

Présentation de l'entreprise Quebecor World Inc.

Ce chapitre et le suivant ont pour fonction première de contextualiser nos travaux de recherche. Ils répondent essentiellement à deux exigences générales. La première, qui sera traitée dans ce cinquième chapitre, vise à se familiariser avec l'entreprise multinationale sur laquelle se fonde la structure de l'alliance syndicale constituant l'objet de notre étude. La seconde, qui fera l'objet de notre sixième chapitre, consistera à s'intéresser plus particulièrement à cette alliance en cherchant à faire état de sa composition, des faits saillants qui ont marqué son développement et des différentes stratégies et moyens d'actions qui ont été mobilisés. Ces deux chapitres chercheront ainsi à mieux imbriquer la recherche et la problématique générale qui la motive à l'étude de cas sélectionné. Leur pertinence tient surtout en ce qu'ils procurent un éclairage nécessaire quant au contexte de cette recherche et fournissent une première analyse des données récoltées.

Le contenu des deux chapitres suivants est le fruit de la consultation de diverses sources d'informations dont quatre principales : la documentation corporative officielle émanant notamment des rapports annuels de l'entreprise ainsi que des multiples communiqués de presses émis par son service des relations publiques; les divers articles de journaux et de quotidiens ayant traité de l'évolution de la situation de l'entreprise tant sur le plan économique que sur celui des relations de travail; les documents et communiqués émanant de différentes organisations syndicales, particulièrement de l'*Union Network International* (UNI); des entrevues que nous avons réalisées auprès des différents membres de cette alliance internationale. Cette triangulation des sources d'informations consultées nous a permis de nous enquérir des différents points de vue des acteurs et de décrire le contexte de cette recherche en regard de cette diversité de perspective.

Dans le cadre de ce cinquième chapitre, nous retracerons l'histoire de Quebecor World qui a été marquée par trois périodes distinctes : une phase d'émergence, une période

forte de croissance et d'expansion internationale de ses activités et, finalement, la mise en place d'un important processus de restructuration transfrontalier. Après avoir présenté l'évolution de cette entreprise depuis sa fondation, nous chercherons à dépeindre plus précisément sa réalité actuelle en nous intéressant à son degré de centralisation et à certaines de ses politiques de gestion dont celles relatives à sa main-d'œuvre. Nous fournirons ensuite un bref aperçu international de l'état des relations de travail prévalant dans les différents établissements de l'entreprise à travers le monde. Nous conclurons ce chapitre en discutant de l'interaction existant entre les cadres institutionnels et le comportement de cette firme multinationale, notamment en matière de relations de travail.

5.1- De l'émergence d'un leader mondial aux méandres des restructurations

Fondée en 1965 par un personnage bien connu du milieu des affaires québécois, Pierre Péladeau, *Quebecor Inc.* est une société canadienne de communication active sur deux principaux marchés soit ceux de l'imprimerie commerciale et des médias de communication (QW, 2006-2). Plus spécifiquement, cette société commerciale mène ses activités par l'entremise de diverses entreprises présentes dans les domaines de l'édition de journaux, la câblodistribution, la téléphonie, les télécommunications d'affaires, l'accès Internet, la télédiffusion, les services-conseils en interactivité, l'imprimerie commerciale, l'édition de livres et de magazines, le vidéo loisir et la vente au détail de produits culturels (QW, 2006-1).

Les différentes activités de Quebecor sont regroupées, au plan organisationnel, autour de deux pôles. Le pôle média, mieux connu sous la dénomination corporative *Quebecor Média Inc.*, regroupe toutes les activités de la société touchant au domaine des télécommunications, de l'édition de journaux et de la câblodistribution. Parmi les nombreuses entreprises qui composent cette filiale du groupe Quebecor, les plus importantes sont le câblodistributeur Vidéotron ltée, le Réseau de télédiffusion TVA et la chaîne de tabloïds et de journaux régionaux Corporation Sun Media. Les activités de ce pôle média se déploient essentiellement sur le territoire national canadien.

Le pôle industriel de Quebecor est formé, quant à lui, d'un des plus importants imprimeurs commerciaux du monde, soit *Quebecor World Inc.* Cette filiale du groupe Quebecor comptait en 2006 environ 29 000 employés actifs dans un réseau ramifié de plus de 120 imprimeries et ateliers de services connexes regroupés au sein de 17 pays[139] répartis essentiellement sur trois continents, soit l'Amérique du Nord, l'Amérique latine ainsi que l'Europe (QW, Rapport annuel, 2006). Ce réseau d'installations fait d'ailleurs de Quebecor World la deuxième plus importante société de médias imprimés au monde (voir tableau 5.1).

Tableau 5.1 : Profil de l'entreprise Quebecor World (2006)

Continent	Pays*	Nombre d'usines**	Revenus annuels consolidés (en millions de $)	% du revenu annuel total	Marge d'exploi-tation	Nombre d'employés	% du nombre total d'employés
Amérique du Nord	Canada (excluant le Québec)	11	4821,7	79%	5,3%	22 300	77,5%
	Québec	7					
	États-Unis	62					
Europe	Angleterre	1	1025,3	17%	- 1,7%	4 300	15%
	Autriche	1					
	Belgique	1					
	Espagne	5					
	Finlande	1					
	France	9					
	Suède	2					
Amérique latine	Argentine	1	239,3	4%	4,2%	2 200	7,5%
	Brésil	2					
	Chili	1					
	Colombie	1					
	Mexique	2					
	Pérou	1					

* Quebecor World possède également des activités, d'importance mineure, en Suisse et en Inde mais les données officielles disponibles ne sont pas suffisantes pour en faire état.
**Les établissements de l'entreprise sont en grande partie des imprimeries mais peuvent également comporter des centres de distribution ou de logistique.
Source principale: Quebecor World, Rapport annuel, 2006.

[139] Les pays au sein desquels Quebecor World déploie ses activités sont les suivants : États-Unis, Canada, Argentine, Autriche, Belgique, Brésil, Chili, Colombie, Espagne, Finlande, France, Inde, Mexique, Pérou, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

Dans le cadre de nos recherches, nous nous sommes intéressé plus particulièrement au pôle industriel de cette multinationale canadienne. Deux moments forts se dégagent d'ailleurs de l'histoire de Quebecor World. Le premier, qui a débuté lors de sa création et s'est poursuivi jusqu'à la fin des années 1990, fait état d'une organisation en forte croissance, ayant eu recours à une stratégie agressive d'acquisitions d'entreprises et d'internationalisation de ses activités. Le deuxième moment fort qui a débuté au cours de l'année 1999 révèle une situation beaucoup moins enviable marquée par un fléchissement des résultats d'opérations de l'entreprise ainsi que par la mise en place d'un important processus de restructuration transnationale ayant eu un impact majeur sur l'état des relations de travail au sein de l'entreprise.

5.1.1- L'avènement d'un géant de l'imprimerie commerciale

C'est en 1950 avec l'achat d'un journal de quartier, le *Journal de Rosemont*, que Pierre Péladeau fera son entrée dans le monde des affaires et posera la première pierre de ce qui deviendra quelques décennies plus tard un vaste empire des communications. Ayant multiplié les acquisitions de journaux de quartier au début des années 1950, M. Péladeau fera son entrée dans le domaine de l'imprimerie avec l'achat en 1954 des presses du journal *Le Canada* de la maison d'édition Fidès et l'ouverture de l'atelier Imprimerie Hebdo. En 1962, cet atelier sera exproprié pour permettre la construction de l'édifice Radio Canada. L'imprimerie Montréal Offset[140] sera alors fondée et équipée de nouvelles presses rotatives.

---

[140] L'offset (de l'anglais *"to set off"*, reporter) est un procédé d'impression - qui est en fait une amélioration de son ancêtre, la lithographie - basé sur le principe de la répulsion entre les matières grasses (l'encre) et l'eau. La page à imprimer est gravée sur une plaque en aluminium par un procédé photographique (Brissot, 1990). Cette plaque est par la suite humidifiée à l'aide de rouleaux ; les zones réservées étant humides, elles repoussent l'encre au moment du passage du rouleau encreur. Le procédé offset est actuellement le procédé majeur d'impression. Son succès est dû à sa souplesse et sa capacité à s'adapter à une large variété de produits. La presse offset rotative est alimentée par une bobine de papier, contrairement à la presse feuille qui imprime directement sur une feuille. L'avantage d'une telle presse est la vitesse d'impression qu'il est possible d'atteindre. L'offset permet également de couvrir une gamme de tirages relativement large. En effet, il est rentable jusqu'à quelques centaines de milliers d'exemplaires. Au-delà on lui préférera l'héliogravure (voir note de bas de page 5). On estimait au cours de l'année 2000 que les deux tiers de la production de Quebecor World provenait des presses dites «offset», le reste émanant de l'utilisation des 60 rotogravures que la compagnie possède à travers le monde (UNI, 2000-1).

Fait marquant, c'est quinze années après l'achat de son premier journal, soit en 1965 que sera officiellement fondé Quebecor Inc. Au cours des années 1960 et 1970, cette entreprise continuera son expansion en se lançant dans une audacieuse aventure médiatique. Dans un contexte où pourtant aucun nouveau quotidien n'avait fait son apparition au Québec au cours des trente années précédentes, Quebecor décidera de lancer *Le Journal de Montréal* en 1964 ainsi que *Le Journal de Québec* en 1967. Quebecor développera également ses capacités d'impression en faisant l'acquisition en 1969 de l'imprimerie Dumont et en développant, deux ans plus tard, un plan d'investissement de plus de deux millions de dollars dans la construction de l'imprimerie Montréal-Magog. C'est également à cette époque que la société signera ses premiers contrats d'impression de magazines américains et qu'elle amorcera son expansion sur le marché d'impression hors-Québec avec l'acquisition de l'imprimerie ontarienne Graphic Web Printing.

Pour financer le développement et la croissance de l'entreprise, qui s'est fixée pour objectif une intégration verticale complète dans la sphère des communications, Quebecor fera appel à l'épargne publique. Le titre de la compagnie fera ainsi son entrée à la Bourse de New York en 1972 puis, quelques mois plus tard, à celle de Montréal. Les nouvelles ressources disponibles permettront à l'entreprise, au cours de la décennie 70, de poursuivre son développement en consolidant ses assises québécoises, par la création notamment des Éditions Quebecor, mais aussi en investissant de plus en plus le marché médiatique canadien par l'intermédiaire de l'acquisition d'une myriade d'hebdomadaires régionaux dont le *Toronto Sun*. L'entreprise tentera également une première percée aux États-Unis à travers le lancement du *Philadelphia Journal*. L'expérience ne durera toutefois que quatre années et se soldera par un important échec financier.

Suite à de nombreuses acquisitions et à une stratégie agressive de croissance, toutes les entreprises créées ou acquises seront regroupées sous l'égide du *Groupe Quebecor Inc.* qui sera officiellement fondé en 1979. La période de croissance se poursuivra dans les années 1980, tant du côté média que de celui de l'imprimerie, permettant à cette société

de franchir le cap du milliard de chiffre d'affaires avant la fin de la décennie. Les années 1980 seront l'occasion pour le groupe Quebecor de continuer à acquérir de nombreuses imprimeries américaines et canadiennes s'ajoutant à un réseau d'installations de plus en plus important. Après avoir fait l'acquisition de l'imprimerie Saint-Romuald Offset en 1982, Quebecor fera l'acquisition de sa première imprimerie à l'extérieur du Canada avec l'achat en 1985 de l'entreprise du Michigan, Pendell Printing. Cette insertion dans le marché américain sera peu de temps après soutenue par les acquisitions en 1987 de Eusey Press et Somerset Publishing. Quebecor fera aussi l'acquisition en 1988 des actifs d'imprimerie de BCE et fondera *Quebecor Printing Inc.*, une nouvelle filiale du groupe Quebecor qui deviendra rapidement le plus important imprimeur commercial au Canada et le deuxième imprimeur commercial aux États-Unis.

Les années 1980 seront finalement l'occasion pour la direction de Quebecor de franchir une nouvelle étape dans son objectif d'intégrer verticalement l'ensemble des activités de l'entreprise, c'est-à-dire de contrôler l'ensemble des opérations qui mènent à la publication d'un ouvrage imprimé. Soucieuse de réduire la dépendance de l'entreprise face aux géants de l'industrie du papier, la direction de l'entreprise souhaitait depuis longtemps acquérir une papetière et ainsi se doter du contrôle intégral de l'ensemble des étapes de la production imprimée : récolte du bois, transformation en papier, édition, impression et distribution. L'opportunité se présentera en 1987 lorsque Donohue, une entreprise papetière détenue par le gouvernement du Québec, sera mise en vente puis achetée par Quebecor en partenariat avec le magnat de la presse britannique, Robert Maxwell.

Les nombreuses acquisitions de Quebecor se poursuivront au cours des années 1990 suivant toutefois une logique d'internationalisation plus intensive. En 1990, l'entreprise fera l'acquisition des installations nord-américaines de Maxwell Graphics totalisant une quinzaine d'usines. Un an plus tard, elle fera son entrée sur le marché mexicain grâce à l'acquisition de Graphicas Monte Alban. En 1992, suite aux acquisitions de nouvelles installations notamment celles de Artaca Graphics, le deuxième plus important imprimeur de livres aux États-Unis, Quebecor Printing Inc. sera introduite en bourse.

Cette entreprise deviendra le moteur de développement du groupe Quebecor et poursuivra son expansion en Europe en se portant acquéreur de l'imprimerie Fécomme et du Groupe Jean Didier en France ainsi que Hunterprint Group, la sixième plus grande imprimerie du Royaume-Uni. Les Imprimeries Quebecor feront aussi leur entrée sur le marché asiatique en inaugurant, par voie de partenariat, une première installation dans ce continent, soit l'imprimerie TEJ Quebecor Printing situé à New Delhi, en Inde. Poussée par cette vague d'acquisition, la société prendra également possession en 1997 et en 1998 de nouvelles installations en Colombie, au Pérou, au Chili, en Angleterre, en Allemagne et en Scandinavie[141].

Graphique 5.2 : Les revenus annuels consolidés (en millions de dollars) de Quebecor Printing Inc. : 1989-1997

Source : Quebecor World, Rapport annuel 1999, p.2.

En somme, au décès de son fondateur en 1997, Quebecor Printing Inc. comptera sur un important réseau nord-américain d'installations ayant commencé son extension sur les

[141] Quebecor Printing investira le marché sud-américain en se portant acquéreur de l'entreprise Editorial Antartica déployant ses activités notamment au Chili et en Argentine. Quebecor fera aussi l'acquisition des entreprises Asociación Editorial Stella, le plus important imprimeur du Pérou, et Impreandes Presencia, quatrième imprimeur commercial de Colombie. En Europe, Quebecor Printing deviendra rapidement en 1996 le plus important imprimeur de France avec l'acquisition du groupe Jacques Lopes et des installations de Inter-Routage. Quebecor fera également, en 1997, main mise sur PMD Computertechnik, importante entreprise manufacturière de software en Allemagne, en plus de faire l'acquisition, un an plus tard, de trois usines en Suède et une usine en Finlande employant au total plus de 950 travailleurs. Cette remarquable série d'acquisitions sur les marchés sud-américains et européens ne poussera pas pour autant Quebecor Printing à délaisser sa croissance sur son marché de prédilection, soit celui de l'Amérique du Nord, puisqu'elle fera durant cette même période l'acquisition aux États-Unis des entreprises Eagle Lithographing, William C Brown Co., AmerSig Graphics, Petty Co. et Brown Printing et au Canada des entreprises Les Spécialistes du Document et Graphica Inc.

marchés internationaux. Depuis la fin des années 1980, Quebecor Printing aura effectué pas moins d'une soixantaine d'acquisitions d'entreprises évaluées au cumulatif à plus de 2,5 milliards de dollars[142] qui auront accru de manière constante et significative les revenus annuels de l'entreprise (voir graphique 5.2).

5.1.2- L'expansion internationale des activités de Quebecor World

Arrivée à la fin des années 1990, Quebecor Printing gardera le cap sur sa stratégie de croissance et d'acquisition qui lui a permis au cours de la dernière décennie d'atteindre un taux de croissance annuel composé de l'ordre de 22%. Parallèlement au développement d'un programme de modernisation de son réseau d'héliogravure[143] aux États-Unis, l'entreprise investira de nouveaux marchés en Amérique latine avec la prise de possession, en 1999, des actifs d'impression d'Editorial Perfil qui compte parmi les principaux éditeurs de magazines en Argentine. L'entreprise poursuivra également son expansion sur le marché européen en faisant l'acquisition de Cayfo S.A., chef de file de l'édition de livres en Espagne, et d'Oberndorfer Druckerei figurant au premier rang des imprimeurs offset sur presses rotatives en Autriche. L'entreprise autrichienne exportant près de 60% de sa production en Allemagne, cette dernière acquisition donnera à Quebecor un accès stratégique à cet important marché national.

L'année 1999 sera par ailleurs marquée par un événement d'une portée structurante pour Quebecor et pour l'industrie de l'imprimerie commerciale dans son ensemble, soit la fusion des activités de Quebecor Printing avec celles de World Color Press, le deuxième

---

[142] Les montants indiqués relatifs aux transactions financières et à la performance économique de Quebecor World sont tirés, pour leur majorité, des rapports annuels de l'entreprise au sein desquels les données sont inscrites en dollars américains (US$).

[143] L'héliogravure ou rotogravure est un procédé de reproduction photomécanique qui permet de passer d'un cliché photographique à une planche métallique encrée servant à imprimer un grand nombre de tirages sur papier où une haute qualité de reproduction est exigée. Plus concrètement, l'héliogravure est un procédé en creux dans lesquels l'encre est transférée depuis le cylindre de cuivre gravé directement sur le support. Le cylindre en cuivre est gravé mécaniquement, à l'aide d'un diamant ou au laser. La fréquence des creux va déterminer une trame plus ou moins dense et donc un niveau de gris plus ou moins important. Son encre doit être très liquide, afin de pouvoir rentrer dans les creux du cylindre. Elle est utilisée pour les très longs tirages (supérieur au million d'exemplaire). Le cylindre étant très résistant, il permet de rouler longtemps et d'imprimer sur divers supports : papier, carton, papiers peints, emballages souples, etc. Le coût de ce procédé est toutefois dispendieux c'est pourquoi l'héliogravure exige d'importants tirages pour rentabiliser son utilisation (Conseil de l'Europe, 1987).

imprimeur commercial en importance aux États-Unis. Cette fusion, qui se fera au coût de 2,7 milliards de dollars, fera de Quebecor le gestionnaire d'un réseau de plus de 160 imprimeries et ateliers de services connexes employant plus de 40 000 travailleurs à travers le monde. L'entreprise changera d'ailleurs sa dénomination sociale afin de mieux traduire son envergure mondiale. L'on assistera ainsi au début de l'an 2000 à la naissance de *Quebecor World Inc*.

Graphique 5.3 : Revenus annuels et bénéfice d'exploitation : 1995-2000

* Avant les dépenses de réorganisation et autres frais.
Source : Quebecor World, Rapport annuel 1999 (p.1) et 2000 (p.2).

Les effets de cette fusion seront *a priori* très positifs pour l'entreprise qui verra son chiffre d'affaires augmenter de 30 % au cours de l'année 1999 pour atteindre les 4,9 milliards de dollars puis de 32% l'année suivante pour dépasser les 6,5 milliards. Le bénéfice d'exploitation de l'entreprise enregistrera également une croissance de quelque 49% en 1999 pour atteindre les 473 millions puis de 53% au cours de l'année 2000 pour clôturer à plus de 725 millions de dollars (voir graphique 5.3).

Cette fusion permettra à Quebecor de doubler sa taille sur le marché américain et d'exploiter le plus grand réseau d'imprimeries commerciales aux États-Unis et à travers le monde. Quebecor World tirera désormais plus de 84% de son chiffre d'affaires du marché américain comparativement à 14% pour le marché européen et 2% pour celui sud-américain (voir graphique 5.4).

Graphique 5.4 : Répartition des revenus de Quebecor World par secteur géographique pour l'année 2000

***** Au Québec, l'entreprise emploie plus de 2500 travailleurs dans une dizaine d'établissements.
Source : Quebecor World, Rapport annuel 2000, p.18-27-32.

Les activités combinées des deux entreprises feront de Quebecor World un chef de file aux États-Unis dans les créneaux des magazines, des catalogues, des encarts, des imprimés spéciaux et du publipostage ainsi qu'un leader mondial en matière d'impression de livres et de production d'annuaires (voir graphique 5.5). Au tout début des années 2000, les divisions Magazines et Catalogues imprimeront quelque 46% des 125 plus grands magazines nord-américains et 40% des catalogues les plus diffusés (QW, Rapport annuel, 2000). Du côté des encarts publicitaires, la liste des clients de Quebecor World comprendra presque tous les détaillants d'envergure nationale des États-Unis et du Canada (Descôteux, 2006). La division Livres imprimera, quant à elle, près d'un milliard de titres annuellement, qu'il s'agisse de best-sellers, de livres de poche ou de livres à grande diffusion. Finalement, sur le marché des annuaires, Quebecor en imprimera quelques 180 000 seulement en Amérique du Nord et fournira 42 des 50 plus importants éditeurs sur ce territoire.

Cette fusion impliquant la réunion de plus de 36 000 employés dans quelques 129 ateliers et installations répartis partout en Amérique du Nord, s'est toutefois accompagnée pour Quebecor World d'un lot important d'ajustements sur les plans humain, financier et organisationnel. D'abord, sur le plan organisationnel, l'ancien siège

social de World Color basé à Greenwich au Connecticut sera maintenu en activité à titre de nouveau Bureau chef de Quebecor World aux États-Unis. Quebecor intégrera également dans ses rangs une nouvelle équipe de cadres supérieurs, avec à sa tête Marc L. Reisch, auparavant président de World Color, chargée de l'exploitation et de la direction des activités de l'entreprise pour le marché américain. Ensuite, un vaste programme de restructuration des activités de l'entreprise en Amérique du Nord sera mis en place impliquant la plus importante relocalisation d'équipement de l'histoire de l'industrie de l'impression commerciale. Presque tous les usines et ateliers de Quebecor World aux États-Unis seront affectés par cette réorganisation impliquant la relocalisation de quelques 70 pièces d'équipement ainsi que la fermeture de 9 ateliers (UNI, 2001-1). Cette imposante réorganisation sera avant tout l'occasion pour l'entreprise de procéder à la reconfiguration de ses activités nord-américaines par la voie, d'une part, de la diminution du nombre d'ateliers en sol américain et, d'autre part, du réaménagement des ateliers restants pour que ceux-ci soient plus spécialisés et de plus grande superficie (QW, Rapport annuel, 2000).

Graphique 5.5 : Répartition des revenus de Quebecor World par produit pour l'année 2004

Source : Quebecor World, Rapport annuel 2004, p.16.

Si la fusion effectuée a permis à Quebecor World d'étendre ses assises en Amérique du Nord, ses activités dans le reste du monde ont également continué à croître durant cette période. En Amérique latine, Quebecor World élargira le champ de ses activités avec des acquisitions d'importance. Suite à l'obtention d'un contrat de 10 ans évalué à quelque

170 millions de dollars d'Editora Abril, un important éditeur de magazines d'Amérique latine, l'entreprise amorcera au cours de l'année 2000 la construction de son premier atelier d'impression au Brésil, plus précisément à Recife, quatrième ville en importance du pays (QW, 2003-7). En 2001, dans l'objectif d'accroître sa plate-forme de production de livres et d'annuaires dans ce continent, Quebecor World fera l'acquisition de Graphica Melhoramentos situé également au Brésil, dans la ville de Sao Paulo, puis des actifs manufacturiers d'un important imprimeur mexicain, Grupo Serla, afin d'honorer les termes d'un contrat d'impression d'annuaires signé avec ADSA une filiale de Telmex, la plus importante entreprise mexicaine de télécommunication (UNI, 2001-1). Du côté européen, cherchant à diversifier ses partenariats avec les plus importants éditeurs du continent, Quebecor World signera une entente à long terme prévoyant l'impression de divers magazines et l'acquisition des actifs d'imprimerie de l'éditeur français Hachette Filipacchi Médias (QW, Rapport annuel, 2001). Cette acquisition, qui sera finalisée en mars 2002, permettra à Quebecor World d'étendre sa présence sur les marchés européens et de prendre pied dans un nouveau pays, la Belgique (QW, 2006-3).

5.1.3- Quand la croissance cède le pas aux restructurations

Si la «fusion d'égaux» avec World Color, jumelée à l'investissement de nouveaux marchés et au rendement élevé des activités nord-américaines au cours des années 1999 et 2000, permettra à Quebecor World de connaître une période faste de croissance, le ralentissement économique dû à la perturbation du marché de l'édition depuis les évènements du 11 septembre 2001 et le défi, peut être plus important que prévu, entourant l'intégration des activités de World Color pousseront progressivement Quebecor World vers un fléchissement de sa situation économique et de son positionnement concurrentiel. Dans ce contexte, l'entreprise mettra un frein à sa stratégie d'acquisition pour passer en mode restructuration. C'est ainsi que dès l'année 2001, l'entreprise entreprendra une vaste réorganisation de ses activités aux États-Unis impliquant la fermeture de 7 ateliers et la suppression de plus de 2 400 emplois, soit l'équivalent de 6% de ses effectifs mondiaux (Grégoire, 2001).

Mis à part quelques réinvestissements dans les infrastructures existantes (QW, 2002-1 ; QW, 2002-2) et une certaine consolidation des activités de l'entreprise en Amérique latine[144], la période difficile que traverse Quebecor World se poursuivra au cours des années 2002 et 2003. Elle conduira d'ailleurs l'entreprise à effectuer de nouvelles fermetures d'usines et suppressions d'emplois (UNI, 2002-1).

Cherchant à réduire ses coûts annuels d'exploitation de l'ordre de 36 millions de dollars et constatant l'insuffisance des mesures de restructurations antécédentes, l'entreprise fera successivement, à partir du mois de décembre 2002, l'annonce de diverses vagues de suppressions d'emplois. Au cumulatif, pour l'année 2003, se seront plus de 1000 emplois, dont 400 en Amérique du Nord, qui seront supprimés, soit approximativement 2,6% de la main-d'œuvre totale de l'entreprise (Fortin, 2003; Swift, 2003; UNI, 2003-1; UNI, 2003-2; UNI, 2002-1). Depuis les premières mesures de restructuration implantées en 2001, c'est donc plus de 5000 emplois qui auront été supprimés (Tison, 2003).

En outre, les difficultés rencontrées par Quebecor World au cours des dernières années ont poussé la direction de l'entreprise à procéder à différents réaménagements organisationnels, toujours dans une optique de réduction des coûts. Décision surprenante aux yeux de plusieurs spécialistes du secteur, l'entreprise procédera, en décembre 2003, à la fermeture de son Bureau chef aux États-Unis situé au Connecticut depuis sa fusion en 1999 avec World Color. Cette fermeture entraînera la suppression d'une cinquantaine de postes et le transfert de 60 emplois à son siège social de Montréal (UNI, 2004-2). Des changements majeurs interviendront également au niveau de la haute direction. Un nouveau directeur général des opérations en France sera nommé au mois de juin 2003 et des dirigeants du groupe média de Quebecor seront appelés en renfort. Ce sera le cas notamment de Julie Tremblay, anciennement du groupe Vidéotron, qui sera nommée vice-présidente ressources humaines de Quebecor World (QW, 2003-4). Le changement le plus significatif surviendra toutefois avec le départ précipité de Michel Desbiens et le retour de Jean Neveu à la tête de l'entreprise (UNI, 2003-3). Finalement, Quebecor

[144] Cette croissance des activités de l'entreprise sur ce continent se traduira, pour l'année 2002, par un accroissement des revenus de Quebecor World Amérique latine de l'ordre de 13% et par une hausse de 37% de son bénéfice d'exploitation (QW, Rapport annuel, 2002).

World assistera au mois de novembre 2003 à l'acquisition par son principal compétiteur, R.R. Donnelley & Sons, de la torontoise Moore Wallace permettant ainsi à ce conglomérat de lui ravir le titre de numéro un de l'industrie. Quebecor World clôturera ainsi son année 2003 avec une perte nette de 31,4 millions de dollars sur des revenus en baisse avoisinant les 6,4 milliards (Cousineau, 2004; QW, 2003-5).

Les nombreuses mesures de restructuration mises sur pied commenceront graduellement à faire effet au cours de l'année 2004. L'on assistera dès le premier trimestre de cette année à une amélioration des résultats financiers et à un retour de l'ensemble des activités de l'entreprise à la rentabilité (QW, 2005-1; QW, 2004-2; UNI, 2004-4). Au cours de l'année, Quebecor World signera également d'importants nouveaux contrats, comme celui d'impression d'annuaires paraphé avec l'éditeur américain Alltel Publishnig (UNI, 2004-3), et consolidera sa relation avec son réseau de clients internationaux. Quebecor World signera d'ailleurs avec un de ses plus importants clients, soit le constructeur de meubles suédois IKEA, un contrat d'impression de plus de 60 millions de catalogues parmi les 130 millions distribués annuellement par cette compagnie à travers le monde (QW, Rapport annuel, 2004). Finalement, l'entreprise continuera à procéder à certains changements au niveau de sa haute direction dans le but d'alléger sa structure organisationnelle (QW, 2004-3). L'événement le plus important sera à cet égard la nomination, en mars 2004, à titre de nouveau président et chef de la direction de Quebecor World, de Pierre Karl Péladeau, fils du fondateur de l'entreprise, qui occupait jusqu'ici le rôle de président des activités du pôle média de l'entreprise (UNI, 2004-5). L'ensemble de ces changements permettra à l'entreprise de clôturer l'année avec un chiffre d'affaires de plus de 6,6 milliards et un bénéfice d'exploitation en hausse avoisinant les 362 millions de dollars (UNI, 2005-1).

Si la rentabilité de l'entreprise s'est améliorée au cours de l'année 2004, les conditions du marché de l'impression commerciale sont restées relativement difficiles, caractérisées par une surcapacité productive et une pression à la baisse sur les prix. Cette conjoncture a d'ailleurs poussé la direction de Quebecor World à trouver de nouveaux moyens afin d'accroître le niveau de productivité de ses installations dans le but d'assurer une

certaine rentabilité de ses activités. Pour ce faire, l'entreprise adoptera en cours d'exercice un important plan triennal d'investissements stratégiques et de modernisation de ses équipements, qui se fera au coût de 300 millions de dollars, comprenant l'achat de 22 nouvelles presses rotatives pour son réseau de fabrication aux États-Unis[145] (Fortin, 2004; QW, Rapport annuel, 2004).

L'objectif de ce plan d'investissements n'étant pas d'accroître la capacité productive de l'entreprise mais bien de moderniser sa technologie et de maintenir le cap sur une stratégie de réduction des coûts, celui-ci se verra accompagné de nouvelles mesures de suppression d'emplois. C'est ainsi qu'après avoir entrepris la réorganisation de son réseau d'impression de magazines aux États-Unis, l'entreprise annoncera plusieurs fermetures d'usines dont celle d'Effingham en Illinois, entraînant la perte directe de plus de 400 emplois (Bérubé, 2004; QW, 2004-4). Une autre usine de son réseau américain, soit celle de Kingsport au Tennessee, évitera momentanément sa fermeture mais verra néanmoins une bonne partie de ses équipements être transférés dans d'autres ateliers du réseau entraînant incidemment la suppression de quelque 450 emplois (Presse canadienne, 2004a; UNI, 2004-6). En Europe, Quebecor World poursuivra la réorganisation de son réseau d'héliogravure entamée l'année précédente en fermant son installation de Stockholm en Suède, où travaillaient quelques 150 personnes, et en réinstallant certains de ces équipements dans des ateliers situés en Finlande et en Belgique (Presse canadienne, 2004d; QW, 2004-5; UNI, 2004-7). Les mesures de restructuration adoptées en 2004 auront ainsi affecté globalement 2 518 travailleurs pour faire porter le total des fermetures d'usines depuis 2001 à 25 et les suppressions d'emplois à plus de 7500 (Fortin, 2005; UNI, 2004-4).

Au cours des années 2005 et 2006, les activités canadiennes de l'entreprise qui avait jusqu'ici évité le couperet des restructurations seront cette fois affectées de manière importante. L'entreprise commencera par revoir la configuration de sa plate-forme Atlantique entraînant la fermeture de son imprimerie à Saint-Jean, au Nouveau-

[145] Cinq de ces presses ont d'ailleurs été installées à la fin de 2005, neuf sont entrées en service en 2006 et une autre a été mise en production au premier trimestre de 2007, l'objectif de l'entreprise étant de mener à terme ce programme de réoutillage avant le début de l'année 2008 (QW, Rapport annuel, 2006).

Brunswick, et, conséquemment, la suppression de 90 emplois (Presse canadienne, 2005a). Au Québec, les usines de Laval, de Val d'Or et de Beauceville feront l'objet de fermetures entraînant des pertes respectivement de 150, 132 et 155 emplois (Presse canadienne, 2005b; UNI, 2006-1; UNI, 2005-2). Enfin, en Ontario, c'est l'usine de London qui sera fermée entraînant du coup la mise à pied de plus de 180 travailleurs (UNI, 2005-3). Quebecor World cèdera également, le 15 novembre 2005, six de ses imprimeries à Graphikom Inc., une société basée à Toronto, pour la somme de 53 millions de dollars canadiens.

Du côté des États-Unis, l'entreprise annoncera, en 2006, une nouvelle réorganisation de ses réseaux livres et magazines dans le but de poursuivre les ajustements devenus nécessaires suite aux nouveaux investissements technologiques effectués. Cette réorganisation aura plusieurs impacts pour les activités de Quebecor World aux États-Unis. Premièrement, elle entraînera la fermeture d'une installation de magazines à Brookfield, au Wisconsin, et d'un atelier de fabrication de livres situé à Kingsport, au Tennessee, ce dernier ayant déjà subi antérieurement une importante réduction d'effectifs[146] (QW, 2006-4).

Contrairement à la situation américaine, le plan de réorganisation de Quebecor World aura des répercussions tout autres en Amérique latine. C'est en effet ce continent qui profitera le plus des fermetures d'usines effectuées aux États-Unis mais aussi d'une large part des nouveaux investissements planifiés de l'entreprise. Au cours des dernières années, Quebecor World a en effet entamé le développement de ses activités en Amérique latine, notamment dans le secteur d'impression de livres, afin d'offrir aux éditeurs nord-américains «une solution de rechange économique à la sous-traitance en Asie» (QW, Rapport annuel, 2006 : 69). L'entreprise a d'ailleurs annoncé en avril 2006 l'intégration de ses réseaux d'Amérique du Nord et d'Amérique latine en matière d'impression de livres dans le but d'améliorer les services offerts à ses clients

[146] Ces fermetures affecteront environ 735 employés au total, dont 310 à Brookfield et 425 à Kingsport (UNI, 2006-2). Elle impliquera aussi une réorientation de la production pour trois unités nord-américaines dont deux bénéficieront de l'installation de nouveaux équipements, soit les usines de Fairfield en Pennsylvanie et de Taunton au Massachusetts (UNI, 2006-3; UNI, 2006-4).

internationaux entraînant ainsi la fermeture de certaines usines de l'entreprise aux États-Unis et le redéploiement de divers équipements au Mexique, en Colombie et au Pérou (UNI, 2006-5). C'et ainsi que les revenus consolidés de l'entreprise en provenance de ses activités en Amérique latine passeront de 112 millions de dollars en 2000 à plus de 239 millions en 2006, soit une augmentation de plus de 110%.

Pour les dirigeants de Quebecor World, la «situation géographique stratégique» de ces pays d'Amérique latine et «leurs capacités à générer des coûts opérationnels compétitifs pour les livres» permettent aux éditeurs «de recevoir la qualité et le service de l'Amérique du Nord à un coût moindre» (idem : 69). Le directeur national de la section graphique du *Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier* (SCEP), précisera sur le sens de cette stratégie :

> «My understanding is that they're actually going to increase their platform, like, especially for book publications in Peru. (…) The thing about the printing market is that a lot of the products are very time-sensitive. So you cannot print a weekly magazine in China. So, what you can print in Asia and what they have done 20 years ago is coffee table books, where there's no time sensitivity. Those went to Singapore, and various other places. But they last a long time though; there was never any market for Quebecor. What's interesting about the South American strategy is that book printing is generally less time sensitive than magazines, or you know, something that has to go out weekly. There is less time sensitivity about a book. So what Quebecor chose to be doing… They're trying to say to the book market, to their customers… Yes, you could go to China to get this book printed for cheaper, but think about how long it will be able to take. If you want a novel to be out for the Christmas season… however it publishes, right… We can print it in South America. So you're still getting cheap labor, cheaper than North American labor. And also the shipping cost is cheap from Peru, Mexico, or Brazil. So we can get that book back in North American bookstore a whole lot quicker than if you go get that book printed in China or Singapore.[147]» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

Pour sa part, le directeur de projets spéciaux du SCEP, nous rappellera que si la direction de Quebecor cherche au travers de ces délocalisations et l'élargissement de sa plate-

[147] Dans cette thèse, nous avons conservé les citations dans leurs langues d'origine, qu'elles soient française, anglaise ou espagnol. Évidemment, cette démarche impose un fardeau au lecteur. Notre but consiste toutefois à transmettre au lecteur la façon précise dont les idées ont été formulées, notamment dans leur nature et leurs nuances exactes. L'usage de l'espagnol étant moins répandu, nous proposons pour chaque citation dans cette langue une traduction en français en note de bas de page.

forme d'impression de livres en Amérique latine à fournir de meilleurs services à ses clients internationaux, cette stratégie s'inscrit avant tout dans une optique de réduction de ses coûts de main-d'œuvre : «Whether that strategy works… they've been absolutely clear about that. That it's a low labor cost strategy to try and take the book market away from the Asian market, based on the fact that transportation is… They got weekly, daily shipments from Mexico. Weekly shipments from the other South American countries.» (Entrevue n° 10, Ottawa, novembre 2006).

Du côté européen maintenant, les mesures de restructurations entreprises se poursuivront au cours des années 2005 et 2006 en raison notamment de l'enlisement continuel des activités de Quebecor World en France et en Grande-Bretagne (Yakabuski, 2005). Confronté à la perte d'un important contrat d'impression des encarts de l'éditeur britannique Associated Newspapers, Quebecor commencera par effectuer plus de 350 mises à pied à son usine de Corby en Angleterre (Baril, 2005). Côté français, c'est d'abord l'usine de Torcy qui sera vendue à un groupe dirigé par des cadres locaux puis l'imprimerie alsacienne située à Strasbourg, employant près de 170 travailleurs, qui se verra dans l'obligation de passer clé sous porte (QW, 2006-7; QW, 2005-2). Des licenciements importants auront également lieu sur un autre site de l'entreprise, soit celui d'Hélio Corbeil, où 133 des 256 travailleurs seront victimes des mesures de restructuration (UNI, 2006-9; UNI, 2005-4). Finalement, l'entreprise annoncera la vente programmée en mars 2007 de son usine à Lille, ce qui donnera lieu à de fortes mobilisations de la part des travailleurs qui organiseront plusieurs arrêts de travail en guise de protestation. D'un exercice financier à l'autre, les effectifs européens de l'entreprise auront donc été réduits de 806 employés, soit d'environ 17,2% (QW, Rapport annuel, 2006).

Malgré les coûts humains et sociaux inexorablement liés à toutes ces pertes d'emplois, les dirigeants de l'entreprise se féliciteront de l'impact des mesures de restructurations entreprises dans des termes qui ne laissent que peu de place à l'ambiguïté quant aux objectifs de réduction des coûts et d'accroissement de la productivité poursuivis : «il y a quatre ans, 40 000 employés de Quebecor World dans 160 usines produisaient des

revenus de 6 milliards de dollars; aujourd'hui, 29 000 employés génèrent un revenu comparable dans 120 établissements» (QW, Rapport annuel, 2006 : 6) (voir graphique 5.6).

Graphique 5.6 : Effets des restructurations sur le nombre d'employés de Quebecor World de l'année 2000 à 2006

Source : Quebecor World, Rapport annuel, 1999 à 2006.

Les mesures de restructuration mises en branle par l'entreprise sur le continent européen au cours de l'année 2005 seront cependant appuyées, de manière plus positive, par un plan d'investissement triennal de plus de 250 millions de dollars comparable à celui élaboré pour le continent nord-américain l'année précédente. Ce programme de réoutillage reposera sur l'installation de nouvelles presses, plus larges et plus rapides, dotées des derniers perfectionnements technologiques. En 2006, deux de ces presses ont été mises en service en Autriche et au Royaume-Uni afin notamment de permettre à l'entreprise de capitaliser sur le vigoureux marché anglais des magazines et encarts publicitaires (QW, 2006-6). Deux autres presses sont devenues opérationnelles en janvier 2007 dans deux usines de l'entreprise situées en Belgique et en Espagne (UNI, 2006-8). L'usine de Quebecor à Charleroi, en Belgique, a également reçu, à la fin du premier trimestre de 2007, une deuxième presse qui a fait de cette installation le leader européen de l'héliogravure. En France, les investissements, évalués à quelques 50 millions d'euros, permettront à plusieurs usines de voir leurs équipements modernisés dont notamment celles de Mary sur Marne, de La Loupe et de Corbeil (UNI, 2006-10; UNI, 2005-5; UNI, 2005-6).

Les importantes mesures de restructuration et d'investissements stratégiques prises au cours des dernières années, le renouvellement de plusieurs contrats d'importance et les signes encourageants sur le plan des performances économiques enregistrées au cours de l'année 2004 ne suffiront toutefois pas à redresser durablement la rentabilité et la position concurrentielle de l'entreprise. Les résultats d'exploitation de Quebecor World enregistreront un important fléchissement au cours de l'année 2005 se concrétisant par une baisse du revenu annuel consolidé de l'entreprise et une perte nette avoisinant les 149 millions de dollars (QW, 2006-8; UNI, 2006-11). L'entreprise enregistrera également au cours de la même année une baisse significative de son bénéfice d'exploitation qui apparaît encore plus dramatique lorsque juxtaposée au niveau qu'il occupait au cours de l'année 2000 (voir graphique 5.7). Les résultats publiés pour l'année 2006 n'offriront que peu de réconfort aux dirigeants de l'entreprise. Si Quebecor a enregistré un bénéfice d'exploitation légèrement supérieure à celui de 2005, les revenus consolidés pour l'année 2006 se sont élevés à 6,09 milliards de dollars en baisse de 3,1% comparativement à ceux de l'année précédente.

Graphique 5.7 : Revenus annuels et bénéfice d'exploitation : 2000-2006

* Avant les dépenses de réorganisation et autres frais.
Source : Quebecor World, Rapports annuels 2000 à 2006.

Devant la faiblesse persistante des résultats d'exploitation de l'entreprise et un niveau élevé d'endettement, les côtes d'évaluation de crédit de l'entreprise seront durement

affectées. Les analystes des principales agences de notation manifesteront ainsi un certain scepticisme quant aux chances des plans de restructuration d'améliorer de manière significative la performance de l'entreprise. Les difficultés financières vécues par l'entreprise seraient d'ailleurs en partie la résultante du sur-investissement auquel se serait livré Quebecor World au cours des dernières années, sur-investissement qui serait par ailleurs symptomatique de la compétition féroce à laquelle se livrent les grands groupes multinationaux de l'industrie de l'imprimerie commerciale :

> «There is an over-investment. Three or four years ago, the key companies began to compete between them in a very chapped way by buying more and more equipment. (…) Quebecor World made a massive investment in technology. So now they have a lot of debts with the banks. And the truth is that the confidence of banks regarding Quebecor is very bad. They have financial problems, and they really have a lot of debt. Pierre Karl Péladeau said to the vice-president of UNI that visit him in February, that half of the company is in the hazards of the banks. I don't know if this is an exaggeration, but the true thing is, they have a lot of debt.» (Entrevue n° 3, Nyon, avril 2006).

Finalement, l'année 2006 sera marquée par le départ de Pierre Karl Péladeau à titre de président et chef de la direction de Quebecor World et par son retour à la tête du pôle média de l'entreprise. M. Péladeau sera remplacé en date du 11 mai 2006 par Wes Lucas, ancien président et chef de la direction de Sun Chemical, un important producteur mondial d'encres et de pigments (QW, 2006-10).

5.1.4- Résumé

Depuis l'achat des presses du journal *Le Canada* de la maison d'édition Fidès en 1954, les activités d'imprimerie du groupe Quebecor n'ont cessé de croître (voir figure 5.8). Si cette croissance s'est d'abord cantonnée à un marché national, puis régional, avec l'achat d'un premier atelier d'impression en 1985 aux États-Unis, la stratégie de croissance de l'entreprise s'est par la suite largement intensifiée. À partir du milieu des années 1980, Quebecor a multiplié les acquisitions d'entreprises selon une logique d'internationalisation de ses activités pour devenir, en l'espace de quelques années, un des plus importants imprimeur commercial au monde. Cette période de croissance a

d'ailleurs culminé en 1999 par la fusion avec World Color Press qui a permis à Quebecor World de doubler l'importance de son volume d'affaire aux États-Unis.

Le début des années 2000 marque toutefois un revirement spectaculaire de la situation pour l'entreprise (voir tableau 5.9). Celle-ci a été confrontée à une période de décroissance de ses activités qui l'a obligés à prendre des mesures drastiques de restructuration. De nombreux programmes de réorganisation et de rationalisation ont successivement été mis sur pied entraînant de multiples fermetures d'usines et suppressions d'emplois qui ont particulièrement affecté ses activités en Amérique du Nord et eu Europe.

Tableau 5. 9: La situation comparative de Quebecor World : 2000 - 2008

Année	2000	2008
Nombre d'employés	43 000	28 000
Nombre d'usines	160	115
Valeur comptable de l'action	15,47$	+/- 0,20$

Parmi les nombreuses raisons expliquant la période difficile traversée par l'entreprise, des facteurs conjoncturels peuvent d'abord être identifiés. Plusieurs spécialistes se sont en effet référés au ralentissement économique qui a suivi les évènements du 11 septembre, à la guerre des prix que se livrent depuis longtemps les principaux acteurs de cette industrie ainsi qu'à la capacité productive excédentaire du secteur pour expliquer les déboires de Quebecor World (Benoit, 2004).

Figure 5.8: L'histoire de Quebecor World : une chronologie d'évènements (1950-1998)

Figure 5.8: L'histoire de Quebecor World : une chronologie d'évènements (1999-2006)

Ces facteurs d'ordre macro-économique et sectoriel ne sont toutefois pas les seuls à pouvoir être invoqués. Les décisions prises par les hauts dirigeants de l'entreprise peuvent aussi, à plusieurs titres, être remises en question. La stratégie agressive d'acquisitions d'entreprises poursuivie depuis le milieu de années 1980 a, par exemple, laissé derrière elle une dette importante qui menace aujourd'hui la survie même de l'entreprise. Certains spécialistes reprochent également à l'entreprise d'avoir fait une mauvaise lecture de l'industrie et d'avoir réagi trop tard à la migration de l'imprimé vers l'électronique (Morin, 2008). Deux constats soutiennent leurs dires. D'une part, voyant leurs revenus publicitaires diminuer, les imprimeurs ont, pour la plupart, cherché à se concentrer sur certains segments du marché moins à risque tandis que Quebecor World est resté extrêmement diversifiée. D'autre part, malgré des programmes ambitieux de modernisation de ses installations regroupant des investissements de plus d'un demi-milliard, on reproche à la direction de l'entreprise d'avoir sous-estimé les problèmes de l'industrie et d'avoir tardé à faire l'annonce de ces programmes. Finalement, on peut questionner la diversification géographique des activités de l'entreprise, surtout en Europe, où les conditions de marchés sont défavorables. D'ailleurs, même si l'objectif de Quebecor World a toujours été d'offrir des marges bénéficiaires comparables indépendamment de la localisation géographique de ses installations, force est de reconnaître que les marges bénéficiaires de ses activités européennes n'ont jamais réellement atteint les niveaux de celles réalisées en Amérique du Nord (voir tableau 5.1).

5.2- Politiques de gestion et degré de centralisation

Après avoir retracé les principales étapes ayant jalonné le parcours de Quebecor World depuis sa fondation, nous nous intéresserons de plus près, dans la suite de ce chapitre, à sa situation actuelle. Nous débuterons dans cette section par une étude plus approfondie des structures organisationnelles de Quebecor World en nous référant notamment à leur degré de centralisation. Nous ferons ensuite état de la stratégie globale de gestion de ressources humaines mise en place au sein de cette entreprise et aux problèmes pouvant être associés à son implantation. La perspective d'analyse retenue dans cette section

visera à comparer le discours managérial aux témoignages des acteurs syndicaux rencontrés afin de mettre en exergue le décalage qui s'en dégage.

Quebecor World se présente, sur le plan de sa structure organisationnelle, comme une entreprise plutôt décentralisée. En effet, celle-ci se scinde en différents groupes régionaux, chacun relevant de la responsabilité d'un bureau-chef et d'une équipe différente de gestionnaires (voir tableau 5.10). Les activités de l'entreprise en Amérique du Nord relèvent directement du siège social situé à Montréal. Ces activités sont gérées par une équipe complète de haut dirigeants, chacun étant responsable d'un des divers produits de l'entreprise (ex : magazines, encarts publicitaires, catalogues, livres, annuaires, etc). Il existe également au sein de cette équipe de gestion un responsable des activités canadiennes de l'entreprise. Les activités européennes de Quebecor World relèvent, quant à elles, d'une double structure : soit d'un bureau chef, situé à Madrid, dont le directeur est responsable des activités de l'entreprise pour toute l'Europe à l'exception de la France, puis d'un deuxième bureau, situé à Saint Thibault des Vignes, se chargeant exclusivement des activités françaises de l'entreprise, les plus importantes d'Europe (UNI, 2004-1; QW, 2003-4). Enfin, la direction de Quebecor World a également pignon sur rue à Buenos Aires, en Argentine, où se trouve un comité de direction responsable des activités sud-américaines de l'organisation.

Cette structure organisationnelle relativement décentralisée a été mise en place dans le but de permettre, du moins au plan théorique, une gestion de proximité davantage tournée vers la réalité des différentes régions où l'entreprise déploie des activités Elle insuffle toutefois en contrepartie des défis particuliers. À ce propos, Serge Reynaud, ancien vice-président ressources humaines de Quebecor World, reconnaissait que : «Notre style de gestion est très décentralisé, chaque groupe (régional) est indépendant par rapport aux autres ; c'est pourquoi il n'est pas toujours facile de comprendre les enjeux stratégiques. La communication doit être présente et efficace. Il s'agit là d'un élément clé au sein de notre stratégie ressources humaines.» (1998 : 100).

Tableau 5.10 : La haute direction de Quebecor World : quelques postes-clés

Conseil d'administration	Brian Mulroney	Président du conseil d'administration de Quebecor World
	Érik Péladeau	Vice-président du conseil de Quebecor World; Vice-président exécutif et vice-président du conseil de Quebecor Inc.
	Pierre Karl Péladeau	Président et chef de la direction de Quebecor Inc.
Haute direction	Wes Lucas	Président et chef de la direction de Quebecor World
	Jacques Mallette	Vice-président exécutif et chef de la direction financière
	Julie Tremblay	Première vice-présidente, ressources humaines et leadership
Quebecor World Amérique du Nord	Kevin J. Clarke	Président, Groupe Livre - Services d'édition et Services de publication d'annuaires QW États-Unis
	Brian Freschi	Président, Groupe Catalogues, Encarts publicitaires et Suppléments de journaux QW États-Unis
	Doron Grosman	Président, Groupe Magazines QW États-Unis
	Richard Tremblay	Président, Groupe Publipostage
	Antonio Galasso	Président, Canada et prémédia
Quebecor World Europe	Antonio Fernández	Chef de l'exploitation, Europe (à l'exception de la France)
	Yvan Lesniak	Président des opérations, France
Quebecor World Amérique latine	Guy Trahan	Président
	Pedro Isasi	Vice-président et directeur général, QW Pérou
	Pablo de Merville Petit	Vice-président et directeur général, QW Argentine
	Ron Steele	Vice-président et directeur général, QW Mexique

Source : Quebecor World, Rapport annuel 2006, p. 49-50.

Les structures n'indiquent toutefois pas tout. Le degré de centralisation d'une entreprise doit aussi être analysé par le prisme de l'autonomie dont disposent les gestionnaires locaux ainsi que par la main-mise du siège social sur la formulation et la diffusion des différentes politiques de gestion mises en place dans les divers établissements et unités de production de l'organisation concernée. À cet égard, notre expérience de terrain nous a révélé de manière graduelle une réalité pour le moins différente de celle que l'étude des structures de l'entreprise nous avait laissé présager.

Nos observations nous ont d'abord permis de constater que l'employeur a toujours été représenté, dans le dialogue entretenu avec les représentants de ses travailleurs au niveau international, par des membres de sa haute direction basée à Montréal. L'étude de la formation et des dynamiques sociales propres au comité d'entreprise européen de Quebecor, et notamment le rôle et l'autorité qu'y a exercé la première vice-présidente ressources humaines de l'entreprise, nous ont ensuite fourni des indices supplémentaires quant à la centralisation probable des pouvoirs au sein de cette entreprise. Finalement, les témoignages recueillis ont terminé de dresser le portrait d'une entreprise fonctionnant sous un mode de type centralisé. En effet, en dépit de l'image qu'en donne sa structure organisationnelle, les représentants des travailleurs de Quebecor laissent sous-entendre l'existence d'une réalité tout autre où la gestion de l'entreprise ferait l'objet d'une très forte centralisation et où le pouvoir managérial serait concentré non seulement au niveau du siège social mais particulièrement dans les mains de son président-directeur général :

> «At least, in our experience, it seems like the power is in Montreal. (…) I think that the decisions are taken in Montreal. (…) Péladeau took all the decisions. It is a very concentrated management.» (Entrevue n° 3, Nyon, avril 2006).

> «Nous notre appréciation c'est que la multinationale oblige les directions locales à faire des rapports réguliers pour ce qui concerne l'Europe et particulièrement la France… le financier c'est en gros tout passe par lui c'est-à-dire qu'à un moment donné il y a des budgets qui sont définis au niveau Canada pour les grands équilibres, pour la planète, il y a des budgets définis pour l'Europe et ensuite pour les différents pays d'Europe. Ce qui se passe dans les entreprises ne doit pas dépasser le cadre préétabli ce qui génère des problèmes de fonctionnement d'entreprise parce que s'il faut investir et que si cela dépasse le budget, on n'investit pas. Il faut le feu vert de Montréal pour investir même pour des choses parfois qui ne sont pas très coûteuses. Il y a un directeur des opérations en France qui siège dans la direction du groupe Quebecor avec Péladeau et quelques autres. Il y est là en tant que directeur pour la France donc lui supervise effectivement. C'est la superstructure en France, les directeurs des usines n'étant que des metteurs en œuvre de stratégies définies, ils n'ont pas de pouvoir, ce qui pose un problème d'interlocuteur pour négocier car les directives sont données par la multinationale puis répercutée par la direction française et ensuite des consignes sont données dans tous les établissements aux différents directeurs des établissements ce qui limite la marge de discussion de négociation.» (Entrevue n° 8, Buenos Aires, juin 2006).

> «Yes, it's very centralized, except for the benchmarks. Every plant is considered its own unit, and has to prove itself operationally profitable on its

> own. But key decisions are very centralized. (…) so, for instance, even purchasing. And the decision to where to put a job, is a centralized decision (…) I mean, one of the problems that some of the investment communities were very concerned about, is that… well, I would hear stories about their concerns of how, not only that it was centralized, but it was also micro-managed by Pierre Karl Péladeau.» (Entrevue n° 10, Ottawa, novembre 2006).
>
> «They take all there orders from Canada. So everything comes from Canada. The management director doesn't do anything after that. He waits for the 2 o'clock time in the U.K. and he would go to the video telephone conference call. (…) I think they centralize everything in Montreal.» (Entrevue n° 12, Londres, novembre 2006).
>
> «I mean, when we got involved in the campaign, when we asked 'who got the power', they say: "Pierre Péladeau." He makes all the decisions, right? It's not him anymore in our part of the company but still.» (Entrevue n° 26, Washington, mai 2007).

On trouve par ailleurs un exemple concret de cette centralisation des pouvoirs dans l'élaboration, par la haute direction de l'entreprise, de politiques managériales appelées à être diffusées indistinctement dans l'ensemble de ses établissements et unités de production. En effet, accompagnant les nombreuses mesures de restructuration entreprises au cours des dernières années, la direction de Quebecor a apporté certaines modifications à sa stratégie de gestion des ressources humaines en l'orientant davantage vers «l'engagement[148]», la mobilisation et le développement des compétences de ses employés. Si déjà plusieurs mesures visant à s'assurer de la mobilisation sélective des employés ont été mises en place à la fin des années 1990, dont un programme d'achat d'actions et un régime d'avantages sociaux spécifiques visant à fidéliser certains «cadres clés supérieurs» et «employés à haut potentiel» (Reynaud, 1998 : 102), l'année 2006

[148] Dans une entrevue retranscrite dans un des rapports annuels de l'entreprise, le président et chef de la direction de Quebecor World, Wes Lucas, précisait que «nous avons choisi le mot "engagement", car nous avons voulu que chacun d'entre nous dans la Société s'engage personnellement envers cet objectif, et décide du rôle qu'il assumera pour l'atteindre» (QW, Rapport annuel, 2006 : 10). À la question suivante visant à savoir comment les employés allaient être mobilisés, la réponse du président fut la suivante :«"Soyez prudents, réalisez-vous, ayez du plaisir"(..) Cette formule trouve écho au sein de notre Société. "Soyez prudents", car nous avons à cœur le mieux-être de nos employés; dans un environnement industriel en particulier, nous voulons que tous nos employés retournent chaque jour dans leur famille, sains et saufs. "Réalisez-vous", parce que chacun d'entre nous, quel que soit son emploi, peut ressentir la fierté du travail bien fait et la satisfaction qui ont sur notre organisation un effet métamorphosant. "Ayez du plaisir", car nous croyons qu'un employé qui éprouve du plaisir à faire un excellent travail dans un environnement sécuritaire dégage une énergie qui dynamise l'équipe, se répercute sur l'ensemble, en ayant pour effet de créer une organisation performante, dont les employés sont fiers» (idem : 10).

marquera néanmoins un tournant en matière de gestion des ressources humaines chez Quebecor World.

S'intégrant à un plan de transformation plus large mis sur pied au cours de l'exercice 2006, la direction de l'entreprise placera un programme intitulé «Meilleures équipes» au cœur de sa stratégie de redressement. Ce programme cherchera avant tout à s'arrimer de manière cohérente au discours de l'entreprise concernant l'importance de ses ressources humaines (voir encadré 5.11) et susciter un important niveau d'engagement de sa main-d'œuvre à l'égard des objectifs poursuivis en matière de production, de qualité, de croissance, de services à la clientèle et de rendement pour les actionnaires.

Encadré 5.11 : L'importance des ressources humaines dans le discours de la direction de Quebecor World

NOTRE FORCE : NOS EMPLOYÉS

«La grande qualité de nos ressources humaines est sûrement l'un des meilleurs gages de l'avenir de notre Société. Quebecor World est maintenant l'employeur le plus recherché de notre industrie, partout où se trouvent nos installations. Nos succès ne constituent pas le seul facteur qui attire les candidates et les candidats, notre environnement de travail encourageant l'esprit d'entreprise y est également pour beaucoup. Notre culture d'entreprise incite gestionnaires et employés à assumer d'importantes responsabilités, leur permet de voir le fruit de leurs efforts et d'être récompensés équitablement. Cet environnement attire chez nous les leaders les plus performants, qu'ils exercent leur métier dans nos usines ou qu'ils dirigent nos opérations. (…) Les entreprises exceptionnelles doivent leur succès non pas a l'équipement qu'elles installent ni même à leurs produits, mais aux gens qui, jour après jour, se consacrent à créer de la valeur pour leur clients et une bonne rentabilité pour leurs actionnaires. Nos employés sont remarquables, et dans un esprit d'amélioration continue, nous voulons les encourager à réaliser leur plein potentiel.»

Source : Quebecor World, Rapport annuel 2000, p. 4 et 2006, p. 3.

Plus concrètement, ce programme mettra l'accent, d'une part, sur la constitution d'équipes de travail et sur l'identification des employés les plus performants qui seront éventuellement appelés à les diriger, et, d'autre part, sur le développement des capacités de chaque individu à l'intérieur de ces équipes, ce dernier objectif nécessitant la mise en place de divers programmes de développement des compétences faisant appel à un éventail de moyens : perfectionnement, formation et mentorat. Comme en témoigne les propos de la direction à cet égard, l'objectif ultime de ce programme demeure celui de

parvenir à susciter une mobilisation accrue des salariés et à faire de chaque établissement de l'entreprise un milieu de travail où règnent performance et efficacité, bref un véritable pôle d'excellence :

> «Notre programme est basé sur le développement de compétences essentielles et la constitution d'équipes très performantes. Nous travaillons sur les capacités fondamentales requises pour servir nos clients, accélérer la production et améliorer la qualité de nos produits et services. Nous travaillons aussi à un autre aspect fondamental : dans un milieu de travail exceptionnel, former des équipes stimulantes pour y attirer les gens les plus talentueux. Pour cela, il faut bâtir des équipes dynamiques, donner à nos employés les moyens d'exceller, assurer la diversité et l'ouverture dans tout ce que nous faisons, et créer un milieu de travail empreint de probité, d'honnêteté et de confiance. Bref, un milieu de travail formidable.» (QW, Rapport annuel, 2006 : 23).

Évidemment, l'application d'un tel programme ne va pas sans difficultés. Un premier obstacle à son application réside dans l'ensemble des changements qu'une telle stratégie implique sur le plan managérial et organisationnel pour qu'elle soit mise en place de manière cohérente. En effet, une entreprise souhaitant susciter un «engagement» plus soutenu de ses employés se doit, pour être conséquente, d'effectuer plusieurs changements dont, en premier lieu, celui d'harmoniser ses pratiques de gestion à cet objectif en favorisant notamment le développement des compétences de ses employés et en accentuant leur niveau de contrôle et d'autonomie dans leur travail[149] (Pfeffer et Veiga, 1999).

De manière plus fondamentale, le programme mis en place par les cadres dirigeants de Quebecor World peut faire l'objet de plusieurs critiques allant bien au-delà des stricts

---

[149] La poursuite d'un objectif de mobilisation du personnel nécessite aussi le plus souvent une révision des modes traditionnels d'organisation du travail. À cet égard, plusieurs recherches en management, publiées au cours des dernières années, sont venues démontrer que l'atteinte d'un tel objectif passait inévitablement par un aplatissement des structures hiérarchiques, l'établissement de systèmes de partage d'informations, et l'instauration de nouveaux modes d'organisation du travail s'articulant le plus souvent autour de la mise sur pied de nouveaux collectifs de travail (Pfeffer et Veiga, 1999; Wils et al., 1998; Meyer et Allen, 1997). Enfin, le rôle du gestionnaire doit lui aussi s'ajuster à ces nouvelles réalités. Le contrôle du travail exercé par les superviseurs doit épouser un style moins coercitif et plus coopératif tandis que les gestionnaires des ressources humaines doivent apprendre à se présenter comme de véritables «facilitateurs» du changement organisationnel (Morin et Cherré, 1999; Reynaud, 1998). Évidemment, l'ampleur de ces transformations organisationnelles et des ressources qui doivent y être engagées représentent, dans plusieurs cas, un obstacle de taille à la bonne conduite d'une stratégie visant à mobiliser davantage la main-d'œuvre d'une organisation.

problèmes relevant de son applicabilité. Depuis quelques années, les stratégies ressources humaines axées sur l'engagement et la mobilisation soulèvent plusieurs débats de nature éthique, voire même existentielle (Pauchant, 1996). Si ces débats sont parfois escamotés par certains spécialistes du monde de la gestion les jugeant peut être trop ésotériques, il demeure que le principe même de mobilisation ne fait pas l'unanimité et nombreux sont ceux qui se questionnent quant aux réels intérêts et objectifs qu'un tel principe dissimule[150].

Dans le cas de Quebecor World, le projet d'implantation d'une stratégie reposant sur la mobilisation de son personnel s'opère, comme nous l'avons vu, dans un contexte de restructuration transfrontalière soulevant, au surplus, un paradoxe important. Si, d'un côté, les mesures de restructurations réalisées ont entraîné de nombreuses suppressions d'emplois créant ainsi un climat d'incertitude auprès des travailleurs, de l'autre, on demande à ceux restant de s'engager de manière plus soutenue dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Si pour certains «la mobilisation est encore possible[151]» dans un tel contexte, il n'en demeure pas moins que les travailleurs se trouvent confrontés à un univers paradoxal où ils se doivent de performer dans un climat d'incertitude et affirmer leur fidélité à l'organisation dans un contexte de rupture potentielle du lien d'emploi. Dans un tel cadre, la résultante est que la demande d'engagement s'établit

---

[150] Si certains voient dans la poursuite de cet objectif un effort louable de la part des directions d'entreprise d'optimiser de manière constructive l'utilité de leur «capital humain», d'autres, beaucoup plus critiques, soutiennent que le discours de la mobilisation ne vise, au bout du compte, qu'à camoufler une demande d'intensification du travail (Herzberg, 1996). C'est ici la thèse d'une forme de manipulation des esprits qui est mise de l'avant. Le discours de la mobilisation permettrait aux employeurs d'arborer le masque du gestionnaire humaniste pour mettre sur pied des pratiques de gestion répondant à une logique foncièrement utilitariste. Pire encore, la mobilisation et la quête personnelle de l'excellence, en tant que poursuite d'un absolu de soi-même, serait en elle-même redoutable. Une trop grande identification aux valeurs et à la culture d'une entreprise pousserait les individus à vouloir combler à tout prix les attentes de cette dernière les laissant ainsi à la merci des rythmes de performance exigés. Dans le domaine de la psychologie du travail, nombreux sont ceux à avoir émis des mises en garde à l'effet que toute fusion du moi individuel à l'idéal des organisations peut ouvrir la porte à diverses pathologies liés à l'épuisement professionnel et à l'hypersollicitation (Davezies, 1999; Aubert, 1996; Pauchant, 1996).

[151] Wils et al. argumentent que, moyennant certaines conditions, la mobilisation demeure possible dans un contexte de restructuration et de flexibilisation des processus productifs. Ces conditions prévoient notamment qu'il «faudra troquer la sécurité d'emploi contre un investissement en formation garant de l'employabilité ; l'avancement hiérarchique contre des emplois comportant des défis; la reconnaissance couronnant le sacrifice et l'obéissance contre la reconnaissance de la mise à contribution significative des compétences (…) le mode de gestion autoritaire contre une gestion plus participative, la loyauté durable et inconditionnelle contre une mobilisation conditionnelle.» (1998 : 37).

essentiellement à sens unique sans qu'aucune réciprocité réelle ne vienne s'inscrire dans les rapports entre l'individu et l'organisation (Enriquez, 1998).

De cet univers paradoxal émergent sans surprise les préconditions d'une mésentente entre parties et d'un enlisement des canaux de diffusion de l'information corporative pouvant entraver la mise en place de nouvelles stratégies. Dans le cas de Quebecor World, ces problèmes d'ordre communicationnel semblent s'illustrer par le fait qu'en dépit du développement récent d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines celle-ci ne semble pas être comprise, ni même connue, de la part des représentants de ses travailleurs. Un dirigeant de l'UNI déplorait d'ailleurs l'absence de projet porteur et le manque de vision et d'objectifs à long terme de la part de la direction de Quebecor dans la formulation de ses politiques de gestion de personnel :

> «But if you ask me about Quebecor World… they're going to say 'we want a decent human relations, industrial relations system all over the world.' Their attitude is 'we'll operate wherever we are as best we can with whatever operating system they have'. So, in that sense, I don't think they have a very strong view of human relations. They want to get through by a minimum to whatever it's going to cost them. (…) It's a bit like what I was saying earlier, that they have no vision about what human relations is about. They just… you know, when you manage a company you can keep it going from one day to the next, or you can say 'we're going to take it somewhere.' And I think part of the problem with human relations in Quebecor is that they want to take it from one day to the next. They don't want to actually plan out a vision about where they want to go. And that, in the end, will cause them problems. That's one of the reasons why we should talk.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

Sur le plan lexicographique, nous observons dans le discours officiel de l'entreprise l'emploi récurrent de termes visant à associer positivement l'organisation à des idéaux de performance et d'excellence. Ces idéaux et les moyens de les atteindre sont déclinés à partir d'un certain nombre de notions enjoignant une vision magnifiée du monde de l'entreprise. En se rapportant uniquement à la citation mise en exergue précédemment concernant la stratégie de ressources humaines cherchant à être implantée par la direction de Quebecor World, on note l'usage de termes tels que : «équipes très performantes»; «milieu de travail exceptionnel»; «équipes stimulantes»; «les gens les plus talentueux»; «équipes dynamiques»; «moyens d'exceller»; «milieu de travail

formidable». Cette excitation sémantique n'est évidemment pas neutre. Elle cherche à inculquer un discours, diffusé en boucle, donnant une représentation positiviste de l'organisation qui érode les conflits, les oppositions d'intérêts et la complexité qui lui est inhérente. Dans une critique sentie de l'idéologie gestionnaire et du pouvoir managérial, De Gaulejac concluait à propos de ce narratif que :

> «Loin d'aider à comprendre la réalité de l'entreprise, il s'agit de canaliser les énergies sur une procédure censée donner du sens. Pourtant, les mots utilisés ne permettent ni de rendre compte de la qualité de l'activité concrète, ni de produire des significations sur le sens de l'action, ni de comprendre la réalité du monde de l'entreprise. On est dans l'insignifiance. (..) Le langage de l'insignifiance recouvre la complexité par l'évidence, neutralise les contradictions par le positivisme, éradique les conflits d'intérêts par l'affirmation de valeurs qui se veulent "universelles". Ce faisant, il déstructure les significations et le sens commun. (…) D'autant que l'apparente neutralité, le pragmatisme et l'objectivité présentent une démarche qui semble incontestable. Elle est faite pour susciter l'adhésion. Mais cette adhésion risque d'être tout aussi insignifiante que le discours qui la provoque.» (2005 : 66).

La stratégie de gestion des ressources humaines de Quebecor World n'est pas la seule à témoigner du degré de centralisation des pouvoirs au sein de cette entreprise. On en trouve également l'expression dans la mise en place d'une stratégie de mise en compétition des établissements et des syndicats à laquelle la haute direction de Quebecor a eu recours pour planifier ses investissements. Le cas le plus classique fut à cet égard la promesse de la direction d'installer une nouvelle presse rotative dans une de ses usines en France ou en Angleterre tout en prenant soin de préciser que toute décision finale serait liée «aux résultats des négociations avec les représentants des employés» (QW, 2006-11). Encore une fois ici, les témoignages des acteurs concernés convergeront dans la même direction et démontreront l'application généralisée de cette stratégie au plan international :

> «About their investments, they are a bit jealous… They say to us: 'if you don't do this, we'll take it to France.' And in France, 'if you don't do this, we'll take it to the U.K.'. But we don't move the work around. They don't have the facility to move the work around; we have a lot of time-sensitive productions.» (Entrevue n° 12, Londres, novembre 2006).

> «Quebecor fait cela très bien, il met en avance toujours que les autres usines sont meilleures mais quand on fait le point avec nos représentants syndicaux ils ont le même discours dans toutes les usines… Le même établissement qui est vanté par ailleurs comme étant un bon établissement où les gens travaillent bien etc., à ces gens là on leur dit aussi qu'il faut faire des efforts parce que ce n'est pas suffisant…» (Entrevue n° 17, Paris, novembre 2006).

> «It's not all a good story. The company has succeeded I think in creating competition in Europe between plants. They recently move some machinery from France to Belgium. I think there's also a tension between the Swedes and the Finns… or there has been. So the company in some ways has been able to create this kind of competition but when you have a network like this, you have a better chance of holding that kind of tension off.» (Entrevue n° 24, Washington, mai 2007).

> «But that's what they do. They try to put them in competition with each other. And we had it last year in bargaining. They came to us and said: 'We have this new equipment, we want to put it in Edmonton and we want you to reduce the number of people that's required on the press. And if you do that, we'll put the press here.' And we said 'we think that the base of doing that, putting plants in competition with each other like that, the workers were not going to participate in that anymore'. (…) They intend to drive down the working conditions by… I don't know how you would call the process… but it's kind of like trying to get the workers in the collective bargaining process to compete with each other for new investments.» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

Derrière l'analyse des structures organisationnelles de l'entreprise, on découvre ainsi l'image d'une entreprise beaucoup plus centralisée dictant des politiques de son siège social et cherchant à les appliquer indistinctement dans les différents pays où elle entretient des activités. On ne peut d'ailleurs s'empêcher de constater que cette image renvoie à celle plus classique des entreprises multinationales nord-américaines qui se caractérisent par une gestion plutôt centralisée et une réticence à la culture du dialogue social et aux diverses formes internationales de représentation collective de leurs travailleurs (Collings, 2003 ; Edwards et Ferner, 2002). Ce constat laisserait ainsi présager un certain effet structurant du cadre institutionnel nord-américain sur les comportements et les pratiques de gestion adoptés par Quebecor World.

5.3- État des relations de travail : un aperçu international

Si la stratégie de gestion des ressources humaines développée par la direction de Quebecor World doit être mise en place dans le cadre d'un important processus de restructuration transfrontalier, elle doit également l'être dans un contexte de relations de travail plutôt tendues exacerbant ainsi l'injonction paradoxale présidant aux rapports entre la direction de l'entreprise et ses travailleurs.

Pour le rappeler, les relations de travail au sein d'une entreprise peuvent être conditionnées par un ensemble relativement large de facteurs, que l'on pense à la stratégie de l'employeur en la matière, à la conjoncture économique nationale et sectorielle, au militantisme des travailleurs et de leurs représentants, aux conditions de travail en vigueur, etc. Chose certaine cependant, les nombreux changements organisationnels et technologiques, accompagnés de vagues successives de suppression d'emplois au sein d'une entreprise donnée, affectent indubitablement le climat des relations de travail et la nature des rapports entre employeur, salariés et syndicat. Le cas de Quebecor World n'échappe pas à cette règle.

La succession des plans de restructuration, mis en place par la direction de cette entreprise au cours des dernières années, a eu pour effet de complexifier la tâche des représentants syndicaux les forçant à interagir dans un contexte de décroissance et à composer avec une réduction généralisée des effectifs tout en les confrontant au dilemme entourant le choix entre une stratégie d'opposition ou de participation aux processus de changement. À ce propos, soulignons que la direction de Quebecor World doit composer avec une présence syndicale diversifiée dont l'importance varie en fonction des régions où l'entreprise est implantée (voir tableau 5.12).

Les multiples organisations syndicales en charge de la représentation des travailleurs de Quebecor World obéissent évidemment à des logiques d'action, des cultures organisationnelles, des orientations stratégiques et des héritages idéologiques divers. Elles évoluent également dans des espaces institutionnels nationaux mettant en scène des

législations singulièrement disparates en matière de protection sociale et de droits syndicaux et leur imposant des modalités fort différentes quant à la négociation et la fixation des conditions de travail. Malgré ces différences, les acteurs syndicaux assumant des responsabilités de représentation des travailleurs de Quebecor World semblent trouver un point de jonction dans l'évolution des rapports qu'ils lient avec la direction de l'entreprise. En effet, les mesures de restructurations mises en place au cours des dernières années semblent avoir eu pour effet net de provoquer une dégradation relativement généralisée des relations entre la direction de l'entreprise et les représentants de ses travailleurs. Un bref retour sur l'état de ces relations selon les différentes régions où l'entreprise déploie des activités permet d'illustrer ce qui précède.

Tableau 5.12 : Présence syndicale dans les établissements de Quebecor World

Continent	Pays	Nombre d'usines	Présence syndicale	Fixation des conditions de travail	Principales organisations syndicales
Amérique du Nord	Canada (excluant le Québec)	11	Approximativement 33% de la main-d'œuvre de l'entreprise est syndiquée (avec une proportion d'usines syndiquées plus élevée au Canada)	Pour les usines syndiquées, les conditions de travail sont régies par des conventions collectives négociées au plan local	Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier / Communications, Energy and Paperworkers union of Canada (SCEP/CEP)
	Québec	7			Conférence des communications graphiques de la Fraternité internationale des Teamsters (GCC-IBT) affiliée à la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ)
	États-Unis	62			Graphic Communications Conference of the International Brotherhood of Teamsters (GCC-IBT)
Europe	Angleterre	1	Présence de syndicats dans l'ensemble des installations de l'entreprise	Les conditions de travail sont régies par des ententes négociées au plan sectoriel fixant des conditions minimales d'emploi et pouvant éventuellement être complétées par des conventions locales	AMICUS
	Autriche	1			Gewerkschaft, druck, Journalismus, Papier (GPA-DJP)
	Belgique	1			1- CSC Bâtiment et industrie (CSC) 2- Syndicat des Employés, Techniciens et Cadres (SETCA-FGTB)
	Espagne	5			1- Federación sectorial estatal de la Unión General de Trabajadores (FES-UGT) 2- Federación de Comunicación y Transporte (CCOO)
	Finlande	1			Viestintäalan Ammattiliitto ry (SAK)
	France	9			Fédération des travailleurs des industries du livre, du papier et de la communication (FILPAC-CGT)
	Suède	2			Grafiska Facföbundet Mediafacket (Grafiska-LO)
Amérique latine	Argentine	1	Présence d'un syndicat dans 6 des 8 usines de l'entreprise	Les conditions de travail peuvent être régies à la fois par des conventions collectives négociées au plan local et/ou des ententes sectorielles	Établissement non-syndiqué
	Brésil	2			1- Sindicato dos Trabalhadores nas indútrias Graficas do Estado de Sao Paulo (SINDGRAF) 2- Sindicato dos Trabalhadores nas Industrias Graficas do Estado de Pernambuco (SINDGRAF)
	Chili	1			Sindicato no. 1 de trabajodores Quebecor World Chile - Confederación Nacional Gráfica (CONAGRA)
	Colombie	1			Établissement non-syndiqué
	Mexique	2			1- Sindicato Industrial de Trabajadores de Artes Gráficas (SITAG) 2- Sindicato Unico de Trabajadores de Gráficos Monte Albán (SUTGMA)
	Pérou	1			Federación Gráfica del Perú (FGP)

5.3.1- Situation en Amérique du Nord

Selon une notice officielle de l'entreprise pour l'année 2006, Quebecor World dispose de 51 conventions collectives en Amérique du Nord couvrant quelques 7300 employés syndiqués (QW, Rapport annuel, 2006). En 2006, 11 conventions collectives faisaient l'objet de négociations dont deux, visant environ 500 employés, l'étaient pour la première fois. Considérant les 22 300 travailleurs à l'emploi de l'entreprise en Amérique du Nord, le taux de syndicalisation de sa main-d'œuvre pour cette région peut être évalué à approximativement 33%. Ceci dit, ce taux de syndicalisation régionale dissimule deux réalités nationales sensiblement différentes.

Au Canada, environ la moitié des installations de Quebecor World sont syndiquées pour leur majorité auprès du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP). Au Québec toutefois, c'est la Conférence des communications graphiques de la Fraternité internationale des Teamsters (GCC-IBT) affiliée à la FTQ qui assure la représentation des travailleurs de l'entreprise. Selon les dires de certains représentants syndicaux, l'entreprise entretient des relations «correctes avec les syndicats au Canada» (UNI, 2006 : 33). Mis à part l'usage ponctuel de certaines stratégies agressives de négociation et en dépit des efforts déployés par l'employeur pour que les nouveaux investissements effectués soient le plus systématiquement possible accompagnés de concessions de la part des syndicats, les négociations collectives semblent s'être le plus souvent déroulées dans le respect des droits des parties. En 2005, le SCEP a d'ailleurs coordonné une négociation entre plusieurs usines de l'entreprise et est parvenu à obtenir des «conditions acceptables» sans pour autant avoir dû faire de concessions importantes (UNI, 2006 : 33).

Le passé n'étant pas toujours garant de l'avenir, les relations de travail au sein des usines canadiennes de Quebecor World semblent toutefois s'être détériorées au cours des dernières années sans pour autant atteindre le degré de conflictualité caractérisant l'état des relations de travail au sein des usines américaines de l'entreprise. Un dirigeant du SCEP témoignait de cette réalité en ces termes :

> «I mean, just because we don't like their strategy and things like that, that's one thing… But they're not aggressively anti-union... maybe because we're already unionized. (…) It's a question of where they're out to pursue their agenda. And their pursue it more negatively and aggressively in Canada then they used to. But in nowhere near the negative and aggressive level that it is in the United States. I mean, it's a question of degree. It's not like, you know, everything is rosy there in Canada… But we have a manageable relationship.» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

Les récentes fermetures d'usines, dont celle de Saint-Jean au Nouveau-Brunswick ou encore celle de Laval, de Val d'Or et de Beauceville au Québec, sont également venues rappeler aux travailleurs canadiens de Quebecor World qu'ils pouvaient eux aussi faire les frais des plans de restructuration de l'entreprise et être victimes de suppressions d'emplois.

Aux États-Unis, les choses vont autrement. Moins d'un tiers des travailleurs de l'entreprise peuvent compter sur une représentation syndicale. Cette représentation, dorénavant assumée exclusivement par la GCC-IBT, s'opère également dans un contexte largement plus contraignant au plan légal pour les syndicats, notamment dans les États du sud des États-Unis où se trouvent la majorité des installations de l'entreprise[152] et où dominent les *right-to-work laws*[153]. Les processus de syndicalisation de nouvelles

---

[152] Sur la disparité des conditions de travail en vigueur au sein des usines de Quebecor World aux États-Unis, une responsable des campagnes de syndicalisation pour l'AFL-CIO s'exprimait en ces termes : «So some states in the United States have 'right to work'. It's basically an open shop law so that the boss has to recognize the union and negotiate a contract but not all the workers have to join the union but the contract applies to all the workers. And so this… If a majority of the workers don't join the union, then the union doesn't have very good leverage at the bargaining table. So in a place like Tennessee, where it's a right to work state, there were a minority of the workers who were part of the union and you had a very bad contract, and a very weak local. But then you could be in a long time plant in say Mount Morris, Illinois, where the Quebecor plant has been there for a very long time and they have strong contracts with good health insurance, and you know, good pensions and... So yeah, so there could be a vast difference between the contracts from one state to the next.» (Entrevue n° 24, Washington, mai 2007).

[153] Dans un article analysant de manière comparative les implications des cadres réglementaires québécois et américains en matière d'emploi sur le développement économique, Bélanger et Trudeau font état de la faiblesse relative de la protection du lien d'emploi aux États-Unis en raison de l'assujettissement du contrat de travail à durée indéterminée à la doctrine de l'*employment at will* mais aussi, dans certains États du Sud, au recours à ces *right-to-work laws*. Les auteurs soulignent en ce sens que «bien que la protection du lien d'emploi varie sensiblement d'un État à l'autre, le contrat de travail à durée indéterminée se voit partout appliqué la même règle de base, soit la doctrine de l'*employment at will*. Celle-ci confère à l'employeur, comme au salarié d'ailleurs, le pouvoir de rompre unilatéralement le lien d'emploi en tout temps et sans préavis aucun, en l'absence de tout motif, voire même pour un motif injuste ou illégitime. (…) Aux États-Unis, toute clause de sécurité syndicale doit être négociée, et l'atelier fermé est prohibé.

usines, mis en place au cours des dernières années par la GCC-IBT, ont toujours donné lieu à de véritables batailles épiques avec les directions locales des usines ciblées. À cet égard, les acteurs syndicaux impliqués dans ces processus rapportent de manière unanime avoir fait les frais de «campagnes antisyndicales agressives, incluant des menaces, des harcèlements et des mesures d'intimidation» (UNI, 2006 : 34).

Une fois les travailleurs syndiqués, leurs relations avec les directions locales de Quebecor World ne peuvent généralement pas prétendre à une plus grande stabilité. Les négociations collectives au plan local, marquées par un antagonisme élevé entre les parties, sont généralement difficiles. Ces négociations ont d'ailleurs souvent débouché sur l'enclenchement de grèves ou de lock-outs. Cela a notamment été le cas en 2005 à l'usine d' Effingham (Illinois) où les travailleurs qui avaient organisé une grève ont vu leur usine, peu de temps après, être fermée de manière définitive. Si, comme nous le verrons ultérieurement, les pourparlers entre la direction de Quebecor World et la GCC-IBT ont permis aux parties de conclure, en 2005, une «entente de neutralité», cette dernière n'aura pas eu pour effet de rendre plus harmonieux l'état des relations de travail au sein des usines américaines de l'entreprise.

5.3.2- Situation en Europe

Contrairement à la situation en Amérique du Nord, les usines de Quebecor World en Europe sont toutes syndiquées. Les conditions de travail des 4 300 employés européens de l'entreprise sont régies par des ententes négociées au plan sectoriel qui fixent des conditions minimales d'emploi auxquelles peuvent cependant s'ajouter, dans certains pays, des ententes conclues à l'échelle du groupe ou d'une usine particulière. De manière générale, l'état des relations de travail dans les usines européennes de Quebecor se veut plutôt variable.

De plus, le N.L.R.A. permet à chaque État d'adopter une loi interdisant l'adhésion syndicale comme condition obligatoire d'emploi. Jusqu'à maintenant, 23 États, concentrés surtout dans le Sud et le *Midwest*, ont eu recours à ces *right-to-work laws*» (2007 : 440-442).

Les témoignages de certains représentants syndicaux font, dans un premier temps, état de relations plutôt stables avec les directions locales et nationales de l'entreprise. C'est le cas notamment du responsable du secteur graphique de la *Federación sectorial estatal de la Unión General de Trabajadores* (FES-UGT) qui décrivait l'état des relations de travail au sein des usines espagnoles de Quebecor World de la manière suivante :

> «La situación en España es una situación de calma, o sea de tranquilidad, no existen los problemas que por ejemplo hay en Francia con el cierre de plantas y esta situación. No, no. Nosotros acabamos de pasar ahora, vamos a ver, ya te digo hay comités fuertes y entonces ellos solucionan sus problemas (...)Y entonces, hay plantas en Quebecor donde, ya te digo, el gerente es un español y esta acostumbrado a una forma de trabajo; no quiere decir de que mañana le dirán, oye mira, pues esto aquí lo que vamos a hacer es de alguna manera intentar prejubilar ya a esta gente, hacer una política. Ahora, de eso se ocupa el comité, entiendes? Y hasta la fecha no hay ningún problema. Hasta la fecha yo en temas de Quebecor no intervine, hasta la fecha nunca[154].» (Entrevue n° 13, Brighton, novembre 2006).

Faisant également le constat d'une relative stabilité des relations de travail dans une usine suédoise de Quebecor, un représentant du syndicat *Grafiska Fackforbundet* nous faisait toutefois remarquer que cette stabilité n'est pas nécessairement due à une bienveillance de la part de la direction de l'entreprise. Les sources de cette stabilité seraient plutôt à chercher dans les particularismes de certains cadres institutionnels protégeant de manière relativement stricte les droits syndicaux et empêchant les directions locales de pouvoir négocier à la baisse des conditions de travail sans devoir préalablement passer par des négociations nationales sectorielles :

> «In Sweden, we have a national agreement. So if they want a lower the wages or working conditions in a plant they should negotiate that at the national and sectoral level. That's the strength. They cannot play with the working conditions in a plant. That begin said, Quebecor has a bad reputation… Where the unions is weak they use this but where the union movement they have no choice but to respect this.(…) In Sweden, it's OK

[154] Traduction de l'auteur : «la situation en Espagne est une situation calme, caractérisée par une certaine tranquillité. Il n'existe pas de problèmes comme cela est le cas notamment en France où l'on assiste à diverses fermetures d'usines. Non, non. Allons voir, comme je te le disais, il existe des comités syndicaux forts au sein des usines et ils résolvent eux-mêmes leurs problèmes (...) Les usines de Quebecor en Espagne sont dirigées par des espagnols et, comme je te le disais, ils sont habitués à une certaine façon de faire; cela ne veut pas dire qu'il ne peut pas y avoir de désaccord entre parties. La tâche des comités syndicaux dans les usines est justement de résoudre ces points de désaccord. Mais jusqu'ici il n'y a eu aucun problème majeur. Jusqu'ici nous n'avons jamais dû intervenir dans une usine de Quebecor, jusqu'ici jamais.».

> because they don't have choice.» (Entrevue n° 14, Brighton, novembre 2006).

Si dans certain pays, les relations entre les directions locales de Quebecor World et les représentants des travailleurs semblent se dérouler convenablement, deux cas nationaux, soit la France et l'Angleterre, attirent l'attention en vertu de l'historique particulièrement conflictuel des relations de travail ayant prévalu dans les établissements de l'entreprise dans ces deux pays.

En Angleterre, la perte, au cours des dernières années, d'un important contrat d'impression de l'éditeur britannique Associated Newspapers et la décision concomitante de Quebecor de supprimer plus de 350 emplois à son usine de Corby ont considérablement envenimé le climat des relations de travail. Plus récemment, des promesses de réinvestissement dans de nouvelles presses rotatives sont venues donner espoir aux travailleurs toujours en poste de sauvegarder leurs emplois. Ces promesses de réinvestissement ont toutefois été liées par la direction de l'entreprise «aux résultats des négociations avec les représentants des employés» (QW, 2006-11). Deux séries de négociations collectives ont ainsi été menées au cours desquelles le syndicat AMICUS a dû faire face à «d'énormes demandes de concessions» pour sauver l'usine et les emplois restants (UNI, 2006 : 35). Cette pression exercée par la direction de Quebecor pour que les conditions de travail en vigueur dans son usine de Corby soient revues à la baisse a d'ailleurs donné lieu à des échanges musclés entre parties, les représentants syndicaux ne pouvant s'empêcher d'y voir une forme chantage de la part de l'entreprise. L'extrait suivant des discussions s'étant déroulées lors d'une réunion du comité d'entreprise européen (CEE) de Quebecor tenue en 2005 en témoigne pertinemment :

> «*Chef de l'exploitation, Quebecor World Europe*: Comme nous le disions l'année dernière, nos opérations (à l'usine de Corby) sont très affectées par le non-renouvellement du contrat avec ANL (Associated Newspaper) et ce contrat prendra fin à la fin du mois au plus tard. Ceci nous a fait perdre plus de la moitié du volume et par conséquent, notre usine de Corby s'est vue obligée de réaliser une restructuration très importante qui n'a pas encore pris fin, bien qu'une grande partie du personnel ait abandonné cette usine. (…) Le marché anglais est très concurrentiel et il faut absolument que Corby se place en tête de la concurrence en termes de coûts et de qualité. C'est une condition *sine qua non* pour que notre conseil d'administration et nos actionnaires

> acceptent de faire les investissements dont nous avons beaucoup parlé avec les travailleurs de Corby et qui signifient de nombreux millions de livres sterling. (…) Cela dépend uniquement de la conclusion de la négociation avec les travailleurs. La viabilité de Corby, le reclassement nécessaire de Corby, on ne peut pas le résoudre avec un facteur extérieur. Il n'y a pas de conditions extérieures pour la décision d'investissement à Corby, mais nous sommes inquiets et je vais vous transmettre ce souci par le manque de décisions dans la résolution, dans l'approbation et la finalisation des conversations en cours à l'intérieur de Corby, parce qu'aujourd'hui nous n'avons pas encore la conclusion de quelque chose que nous sommes en train de négocier depuis 6 mois.
> *Secrétaire du CEE* : J'ai une question à poser à M. Fernandez et il va me dire si j'ai bien compris. Est-ce que cela veut dire que les investissements pour Corby et la poursuite de l'activité de Corby sont liés à l'acceptation des travailleurs de conditions de salaires et de travail moindres que ce qui existe actuellement ? Est-ce cela que j'ai bien compris ?
> *Chef de l'exploitation, Quebecor World Europe*: Exactement, vous avez bien compris. (…) Il faut se réveiller, il faut mettre les pieds sur terre et récupérer le temps perdu. L'usine de Corby, avec les conditions de travail actuelles, disons passées, parce qu'il faut faire des nuances avec les conditions de travail passées, est loin d'être concurrentielle.» (CEE, 2005 : 9 et 19).

Si cet épisode s'est soldé par la conclusion d'une entente entre parties[155], il demeure toutefois que celui-ci semble avoir durement affecté les relations de travail au sein de cette usine. Interrogé à propos de sa relation avec la direction de Quebecor World, un *Shop Steward* de l'usine de Corby déclarait, dans des termes laissant que très peu de place à l'ambiguïté : «About our relationship with the management… it's not good. We don't trust them. They are devoid of any ideas. They lie. Umm… they are very incompetent management. They're not good. There is no leadership» (Entrevue n° 12, Londres, novembre 2006).

Le deuxième cas national qui attire l'attention, soit celui de la France, est peut être le plus particulier. Au cours des dernières années, en ce pays, les activités de Quebecor World ont souvent enregistré d'importantes contre-performances ayant conduit notamment à la fermeture de diverses usines dont celle de Strasbourg et de Lille (UNI, 2003-3). La situation est telle que l'entreprise distingue dans ses bilans de fin d'année ses activités françaises de ses activités européennes «hors France» ou «en dehors de la

[155] L'entente conclue avec le syndicat AMICUS prévoit notamment une baisse des salaires en vigueur de l'ordre de 10%, une augmentation de 5% des contributions des travailleurs au régime collectif de pension et des changements au niveau de la rémunération des heures supplémentaires et des journées de vacances diminuant la rémunération globale des salariés de l'usine.

France»[156] (QW, Rapport annuel, 2002, 2003). Les explications fournies dans les documents officiels de l'entreprise quant aux difficultés récurrentes rencontrées en sol français demeurent pour le moins évasives. On semble timidement pointer du doigt certaines particularités du régime national de relations professionnelles ou encore quelques «difficultés principalement reliées à des questions sociales et juridiques propres à ce pays» sans fournir de plus amples précisions (QW, Rapport annuel, 2002 : 36). Encore une fois, le discours patronal, en appelant à une plus grande flexibilité et à une révision des façons de faire, se heurte à une opposition syndicale décriant l'unilatéralisme dans lequel l'entreprise souhaite mettre en place les changements souhaités :

> «*Président des opérations, Quebecor World France* : La problématique française, je préfère le dire en préambule qu'en conclusion, est de deux ordres. Premièrement, la baisse des prix (..) est très significative pour la France (…) et ensuite, une incapacité à se remettre en cause rapidement et donc aucune possibilité d'anticipation et de pro-activité indispensables dans des situations d'évolutions d'une telle concurrence. (…) Je fais appel à la raison parce que c'est nécessaire compte tenu de ce qui se passe en France actuellement… ça bouge autour de nous, c'est clair, ça bouge très fort et si nous ne savons pas bouger aussi vite que les autres, et bien on restera derrière et l'on aura beaucoup de difficultés pour l'avenir.
> *Secrétaire du CEE* : Je voudrais simplement revenir sur ce qui me paraît important, c'est ce que M. Lesniak appelle l'incapacité de se remettre en cause. Je ne le pense pas. C'est votre appréciation c'est évident. À partir du moment où les salariés n'acceptent pas toutes les mesures prises par une direction, la direction considère que l'on est incapable de se remettre en cause. Alors je pense que c'est tout ce qui nous oppose un peu quelque part. Est-ce que c'est le marché qui décide de tout ? Parce que c'est ça la vraie question. Parce qu'on le voit bien et ce n'est pas spécifique à la France, c'est une globalisation des choses et aujourd'hui, telle que cette société est construite, le marché décide de tout.» (CEE, 2005 : 21 et 23).

Évidemment, ce genre de déclaration n'est pas sans rappeler les critiques qui sont habituellement adressées au modèle social français qui repose notamment sur une multiplicité d'instances de représentation des travailleurs perçue d'ordinaire par les dirigeants d'entreprises nord-américaines comme le résultat d'une bureaucratisation à outrance des processus de régulation du travail.

---

[156] Cette distinction s'explique également par le fait que les activités de Quebecor World en France sont plus importantes qu'ailleurs en Europe et qu'elles relèvent, comme nous l'avons vu, d'une équipe de gestion distincte des autres activités européennes de l'entreprise.

Ceci dit, si les propos de la direction peuvent laisser place à différentes interprétations, on peut noter plus assurément que les difficultés rencontrées par l'entreprise en sol français se sont accompagnées d'une dégradation du climat des relations de travail qui a d'ailleurs culminé au cours des dernières années par l'observation de plusieurs grèves et arrêts de travail[157]. La situation a été telle qu'une rencontre au sommet entre Pierre Karl Péladeau, président directeur général de Quebecor World, et le président de la *Fédération des travailleurs des industries du livre, du papier et de la communication* (FILPAC-CGT), a été organisée en terrain neutre, soit à New York, au mois de février 2006, dans le but de mettre un terme à l'affaissement des résultats d'exploitation de l'entreprise et freiner la dégradation des relations patronales-syndicales. Si cette rencontre a permis à ces deux dirigeants de faire le point sur les activités de l'entreprise en territoire français, elle n'aura toutefois pas pour effet immédiat de conduire à une plus grande harmonisation des relations de travail qui, à ce jour, demeurent tendues.

Finalement, rappelons que les relations de travail et l'établissement des conditions de travail dans les pays européens sont également encadrés par un corpus normatif se déployant au sein d'un espace communautaire. Ne pouvant se substituer à ces règles, Quebecor World a dû au cours des dernières années, en parallèle à l'expansion de ces activités européennes, se conformer aux normes et directives en vigueur dans cet espace régional. C'est ainsi que la direction de l'entreprise a notamment dû se soumettre à la directive sur les comités d'entreprise européens et ratifier, le 5 mars 2003, un «Accord instituant le comité d'entreprise européen du groupe Quebecor World Europe». Celui-ci a pour objet de définir les modalités de constitution et de fonctionnement dudit comité en application de la directive européenne pertinente. Il encadre notamment la composition du comité[158], la tenue de réunion préparatoire, ordinaire et extraordinaire[159]

---

[157] Par l'emploi d'une telle stratégie, les travailleurs voulaient essentiellement démontrer leur mécontentement et marquer leur détermination à défendre leurs revendications entourant la défense des niveaux d'emploi dans les différents sites de production de l'entreprise et l'application de la loi des 35 heures (UNI, 2002-2).

[158] Le nombre de représentants par pays est déterminé comme suit :

- pays comprenant moins de 1000 salariés : 1 représentant,
- pays comprenant au moins salarié : 1 représentant par tranche de 1000 salariés

ainsi que la gestion des frais reliés aux activités du comité. Il rappelle également que ce celui-ci n'a pas vocation à se substituer aux structures de représentation du personnel existant par ailleurs dans les pays concernés «ni à remettre en cause ou à s'attribuer les prérogatives que détiennent les dites structures en vertu des diverses législations nationales» (QW, 2003 : 1).

Dès sa création toutefois, la bonne volonté de la direction à participer à cette structure de consultation sera remise en cause par les syndicats participants[160]. De fortes critiques seront formulées de la part des syndicats quant au non-respect de ses prérogatives et de son fonctionnement par la direction de Quebecor (UNI, 2006-19). Les représentants syndicaux adhérents à ce CEE feront notamment état d'un manque systématique d'informations de la part de la direction de Quebecor quant aux décisions prises en matière d'investissement et de restructuration. Ces critiques seront d'ailleurs renforcées par les refus répétés de la direction de tenir, à la demande des syndicats, certaines réunions extraordinaires du comité afin de discuter des implications de certaines décisions de restructuration et de suppression de personnel (UNI, 2005-10). Lors de la réunion de ce comité tenue à Madrid en juin 2005, le CEE a d'ailleurs conclu ses activités en confiant à son Secrétaire le mandat d'éventuellement ester en justice contre la direction de Quebecor World pour cause de non-respect du fonctionnement du comité :

> «*Secrétaire du CEE* : C'est pourquoi d'ailleurs qu'au-delà de la perte des marchés anglais et les restructurations en France, nous avions demandé une réunion extraordinaire qui ne nous a pas été accordée. (…) Je crois que l'on a

---

[159] L'accord prévoit notamment qu'en «cas de circonstances exceptionnelles (notamment en cas de délocalisations, de fermetures d'établissements ou d'entreprises, ou de licenciements collectifs importants) ayant des conséquences majeures sur l'emploi dans au moins deux pays différents, le Comité d'Entreprise Européen aura le droit d'être informé au cours d'une réunion extraordinaire, soit à l'initiative de son Président, soit sur proposition du Bureau qui ne pourra être refusée par le Président sans raison valable.» (QW, 2003 : 3).

[160] Un chargé des industries graphiques pour la FILPAC-CGT déclarait à propos du fonctionnement du comité d'entreprise européen que «le problème chez Quebecor, c'est que les documents ne sont pas donnés avant la réunion, ils sont donnés au moment de la réunion et sont insuffisants pour permettre une vision précise des choses d'autant plus que cela ne donne pas les moyens aux représentants des salariés issus des différents pays, c'est lourd à préparer faute d'avoir suffisamment de temps pour les examiner, pour en faire une analyse, une critique, voir faire des propositions sur tel ou tel sujet qui leur parait important de traiter… C'est un des problèmes qu'on a avec Quebecor.» (Entrevue n° 8, Buenos Aires, juin 2006).

besoin d'avoir des informations, je dirais en temps réel, je dirais presque en même temps que les décisions qui sont prises par le groupe – quand je parle du groupe c'est au niveau le plus haut, soit à Montréal. Force est de constater que l'on subit les choses plutôt que d'y être associé. (…)
Chef de l'exploitation, Quebecor World Europe: Je voudrais faire un commentaire par rapport au manque de consultation sur ce genre de décisions. Je voyage en permanence toutes les semaines dans différentes usines. Dans tous les cas, j'ai des réunions avec les représentants des travailleurs de façon formelle ou informelle. Vous pouvez demander à vos collègues si quelqu'un a eu des problèmes à poser des questions ou à parler avec moi. (…)
Syndicaliste francais : Mais si le CEE n'est pas partie prenante, en quelque sorte acteur des rapports sociaux au niveau européen, je crois que l'on manque quelque chose. À la fois nous, ça ne nous satisfait pas, parce qu'on a l'impression que l'on est informé après coup de ce qui se passe. (…) Quel est le type de rapport entre les membres du CEE et la direction de Quebecor sur des questions comme la transparence des éléments d'information qui permettent de voir les choses avant qu'elles ne soient mises en œuvre. (…)
Vice-présidente ressources humaines, Quebecor World : on peut passer la journée à se faire des reproches, je vais vous écouter, mais je trouve cela malheureux (…) Il est vrai que je vais éviter le plus possible un comité extraordinaire pour la simple et bonne raison que la logistique qui entoure ces comités est phénoménale. (…)
Expert invité : Il ne peut y avoir de fonctionnement normal et régulier du CEE si vous ne vous mettez pas d'accord de part et d'autre, avant la réunion, sur deux questions : i) *quelles sont les informations nécessaires pour la compréhension de choses* et ii) *dans quel délai ?* Voilà les deux questions. (…) Je pense qu'à l'état actuel de votre fonctionnement du CEE, vous n'êtes pas encore au standard minimal dont on peut s'attendre, en tout cas au regard de l'analyse de la loi et de la jurisprudence en cette matière. (…)
Syndicaliste britannique : En ce moment, nous n'avons pas le désir d'aller en justice, mais nous croyons nécessaire de le faire. Je propose de mandater le Secrétaire pour commencer une action juridique contre Quebecor pour voir si la Compagnie a travaillé contre le fonctionnement du CEE. D'après la loi française, il faut le proposer ici dans ce forum. J'espère que vous êtes d'accord et nous aimerions connaître votre réponse.
Vice-présidente ressources humaines, Quebecor World : Il est difficile d'agréer lorsque vous dites que vous voulez entreprendre des mesures légales contre Quebecor. Je ne peux pas dire que nous sommes d'accord, je ne comprends pas.» (CEE, 2005 : 15 à 18 et 44-45).

5.3.3- Situation en Amérique latine

Sur les huit usines que Quebecor World détient en Amérique latine, celles du Brésil, du Mexique, du Chili et du Pérou sont syndiquées contrairement à celles d'Argentine et de Colombie qui ne le sont pas. Tout comme en Europe, la situation des relations de travail au sein de ces usines est plutôt variable. Cette variabilité ne s'inscrit toutefois pas

uniquement dans des logiques de comparaison nationale puisqu'il peut également exister des différences notoires en matière de relations de travail au sein des établissements de Quebecor World au sein d'un même pays comme en témoignait justement le président d'une section locale chilienne :

> «Nosotros hemos, hay que vivirlo en dos partes porque el sindicato de nosotros, nosotros tenemos una apelación fluída y casí de cooperación entre la gerencia y el sindicato, con negociaciones permanentes; y el sindicato de acá, encuadernación, hay un clima totalmente hostil, hacia el sindicato, hacia los dirigentes; digamos, siendo el mismo dueño de dos plantas, con una se comporta de una manera y con la otra, de otra manera. (...) Son diferentes políticas para dos plantas.[161]» (Entrevue n° 4, Buenos Aires, juin 2006).

Les lois du travail dans bon nombre de pays latino-américains n'encadrant que de manière plus ou moins stricte les processus de syndicalisation, la présence syndicale dans un établissement est bien souvent la résultante de multiples batailles juridiques et de fortes mobilisations de la part des travailleurs et de leurs représentants. La situation de Quebecor World ne semble pas avoir échappé à cet état de fait puisque la syndicalisation des usines de l'entreprise dans ce continent semble avoir quasi-systématiquement donné lieu à des affrontements importants entre organisations syndicales et directions locales : en Argentine, l'entreprise a fermé son installation qui était syndiquée tout en menaçant, selon les dires d'un représentant syndical, les travailleurs de son usine non-syndiquée «de subir le même sort» si ces derniers cherchaient à bénéficier d'une représentation syndicale (UNI, 2006 : 35) ; des actes similaires ont été observés en Colombie et au Pérou où des sources syndicales ont rapporté que de jeunes travailleurs avaient été licenciés en raison de leur implication dans des campagnes de syndicalisation ; au Brésil, la direction locale d'une usine de Quebecor a refusé de reconnaître le choix des travailleurs d'être représentés par un syndicat allant jusqu'à renvoyer les représentants syndicaux qui avaient été élus (UNI, 2006 : 36).

---

[161] Traduction de l'auteur : «Nous vivons les choses de deux façons différentes. Notre syndicat a une relation fluide et presque coopérative avec la direction de notre usine. Nous pouvons discuter et négocier de manière continuelle. Cependant, l'autre syndicat de Quebecor au Chili doit composer dans un environnement qui lui est totalement hostile. Le propriétaire de l'usine est pourtant le même mais il se comporte d'une certaine façon avec un syndicat et d'une manière totalement différente avec l'autre. (...) Il s'agit de politiques différentes pour deux unités de production.».

Saisi de cette situation, la direction d'UNI Secteur graphique en collaboration avec le syndicat suédois Grafiska et le Centre de solidarité de l'AFL-CIO mettront sur pied des programmes de formation à l'intention de différents syndicats du secteur de l'imprimerie commerciale en Amérique latine. De plus, et comme nous le verrons dans le chapitre suivant, des actions de solidarité transnationale seront également organisées afin de renforcer les revendications des travailleurs latino-américains. Les actions organisées conduiront d'ailleurs à de nombreuses victoires pour le mouvement syndical sud-américain : la *Confederación Nacional Gráfica* (CONAGRA) réussira à organiser l'atelier de reliure de Quebecor à Santiago au Chili, le *Sindicato dos Trabalhadores nas Industrias Graficas do Estado de Pernambuco* (SINDGRAF) parviendra a faire reconnaître sa légitimité et à forcer la réembauche des travailleurs licenciés de l'usine de Recife au Brésil[162] tandis que la *Federación Gráfica del Perú* (FGP) parviendra à organiser l'usine de Quebecor World à Lima.

5.4- Influence des cadres institutionnels et du jeu des acteurs

Des données de terrains éclairant la situation de l'entreprise Quebecor World ressort, comme nous l'avons souligné plus tôt, l'effet structurant du cadre institutionnel nord-américain. En effet, la concentration des pouvoirs au sein du siège social de Quebecor World, les réticences de sa direction à prendre part aux structures supranationales de représentation de ses travailleurs tout comme la formulation de politiques de gestion centralisatrices rejoignent, sous plusieurs aspects, l'image classique de l'entreprise multinationale nord-américaine. Ce constat vient corroborer les conclusions de plusieurs études ayant mis en relief l'effet du cadre institutionnel et des façons de faire propres au

[162] Un officier syndical brésilien témoignait de la manière suivante des conditions de travail en vigueur dans cette usine de Quebecor World : «The working conditions are horrible. Too long working hours, the machines are obsolete, no good rules of health and safety, etc. We can seat down and talk (with the management of Quebecor World) but they're not doing anything.» (Entrevue n° 7, Buenos Aires, juin 2006).

cadre régional d'origine de l'entreprise multinationale comme élément déterminant de son comportement à l'étranger[163] (Whitley, 2001).

Fait paradoxal pour une entreprise considérée comme un des fleurons du «Québec Inc.»[164], les spécificités du cadre institutionnel québécois - qui se démarquent pourtant de manière importante de ceux plus large de l'Amérique du Nord et encore davantage de ceux des États-Unis (Bélanger et Trudeau, 2007) - ne semblent pas s'être transposées, du moins dans des termes forts, dans les comportements et politiques de gestion adoptés par l'entreprise à l'étranger. Ce sont ici plutôt les représentants syndicaux de l'entreprise qui ont cherché à mobiliser ses spécificités institutionnelles à leur avantage. En ce sens, le caractère distinct du cadre réglementaire québécois et les droits syndicaux qui y sont enchâssés ont servi de bases à l'élaboration d'un discours revendicatif à l'égard de la direction de Quebecor :

> «You know, and one of the things we started with the understanding that in Quebec, where this company was headquartered, where all the work sites are union in Quebec at Quebecor… that the provincial law is, I think, 55% in Quebec sign up for the union, it's automatic. You sign up, and it's civilized. And so we went to the company and say : "You've go the name of the province in your name of the company, it's *Quebec*or, after all, we think you should be proud of that, you know, we think it's great, we think that you should apply the standards that you have in Quebec everywhere else. We're not asking for anything more than you have in Quebec, nothing more. Simply take the Quebec standards and apply them to Kentucky and Nevada and Mississippi etcetera. And they said : "No, we can't do that. We won't do that." It's totally lawful for them to do that.» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).
>
> «In fact, one of the messages that we always took with us to Montreal and, you know, sort of part of our… Part of the message to the press and to Quebecor was that all we were asking for in the United States is what is law in Quebec. In the company's own home province. We simply want the company to follow the same… Have the same standards then it does in its own home province.» (Entrevue n° 24, Washington, mai 2007).

---

[163] Les études les plus classiques à cet égard, et qui peuvent s'appliquer au cas de Quebecor World, sont celles ayant analysé les firmes multinationales d'origine nord-américaine et la manière dont elles parvenaient à reproduire, dans différents pays d'accueil, une philosophie de gestion de type centralisatrice accompagnée de stratégies d'évitement syndical (Edwards et Ferner, 2002; Royle, 2001).

[164] Le terme «Québec Inc.» renvoie selon Bélanger et Trudeau «à des entreprises développées par des entrepreneurs québécois, souvent au-delà des frontières nationales, en prenant appui sur des institutions financières québécoises comme la Caisse de dépôt et placement du Québec et les fonds syndicaux d'investissement» (2007 : 437).

La fusion avec World Color au cours de l'année 1999 a d'ailleurs été mise de l'avant comme source explicative du peu d'influence des spécificités institutionnelles québécoises dans le modèle comportemental adopté par Quebecor Word. Il semble en effet que cette fusion ait donné lieu à un certain choc des cultures organisationnelles qui, pour ainsi dire, n'est pas resté sans conséquence sur la philosophie de gestion de la nouvelle organisation qui en a résulté. Cette fusion aurait d'ailleurs marqué un point tournant dans l'histoire des relations de travail de l'entreprise pour deux principales raisons. D'une part, elle a accru considérablement le nombre d'usines non-syndiquées de l'entreprise et, d'autre part, elle a poussé sa direction à adopter progressivement une conception davantage «américanisée» des relations de travail se caractérisant par une plus grande hostilité à l'égard des syndicats:

> «You know that Quebecor World merged with World Color and, Quebecor, up until the moment of the merger, which was in 1999, was a good company. But after that, they began to be very influenced by the American management conception. And World Color was not really unionized... So that made a big change for us.» (Entrevue n° 3, Nyon, avril 2006).

L'effet structurant du cadre institutionnel nord-américain sur les comportements de Quebecor peut toutefois être temporisé par l'attitude de ses gestionnaires locaux à l'égard de la représentation syndicale qui vient soulever l'importance des dynamiques locales. On constate, à partir des témoignages des acteurs interrogés et de l'analyse menée dans la section précédente, que les dynamiques de relations de travail au sein de cette entreprise varient malgré tout considérablement d'un pays à l'autre, voire d'un établissement à l'autre. En fait, si nous avons pu noter antérieurement une attitude généralement hostile à l'égard du syndicalisme de la part de la direction de l'entreprise, celle-ci prend une intensité et des colorations fort différentes selon les contextes nationaux. Les rapports entre gestionnaires locaux et représentants syndicaux de l'entreprise ont ainsi donné lieu à des scénarios variés selon qu'ils aient pris place dans certains pays européens, nord ou sud-américains :

> «It's a very… a fighter company. As I said, they are very aggressive politically with unions. In Latin America, you have only one exception, and

> it's Chile. In Argentina, the union is campaigning everyday in front of the company and it is the same in Peru. We still don't know if we will succeed in organizing the plant there. The plant in Colombia is surrounded by police. We cannot even go close to the plant of Quebecor there. In Mexico, things are better. (…) And in Europe, well... you have a very bad relationship with the French colleagues. In Spain, they are very well organized. In the Nordic countries, things are going well but it is normal because of the social dialogue there.» (Entrevue n° 3, Nyon, avril 2006).

> «The attitude to unions is variable. First of all, they are saying to us, that as good Canadians, they believe in the right to organize, the right to negotiate, and so on. How convinced they are, I really don't know. I think it's a question of tolerating unions, rather than believing in them. So that when they go to Europe, when they go to Sweden, when they go to France, Belgium, where there are unions, they work with them because they have no choice. When they moved in the United States, it was different because there were lots of places that were not unionized. There are some places where the local management is very anti-union and I think Quebecor was happy with that. (…) I mean, the management in the south of the U.S., in most cases, is very anti-union. That's the tradition there, and if they're in different parts of Europe, the British management would not take the same attitude, and the Swedish management would not have the same attitude as the French or Spanish management.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

> «So where they've got unions, they live with those unions… You know, sometimes they're more aggressive than others particularly if they bring in new equipment. (…) So objectively, within the industry… you know, they can live with the unions. But where they don't have unions, they're going to aggressively make sure that they don't get in. (…) Now, at the same time, we were forming this network globally and we were getting together to discuss our experiences. And one of the things that we had learned is that this company was, as I've said, like a schizophrenic, right. It had a relatively good relationship with unions in Canada and in Europe, right.. I mean, there are strains, there are tensions… but it's completely different in the United States and in Latin America.» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

Cette diversité des rapports entre gestionnaires locaux et représentants syndicaux n'est pas sans venir soutenir l'importance que peuvent avoir les cadres institutionnels des pays dans lesquels se déroulent ces interactions[165]. Plusieurs travaux sont d'ailleurs venus démontrer plus globalement que la nature des interactions entre acteurs sociaux et leurs rôles respectifs sont distribués en fonction des situations et des activités que supportent

[165] Ce constat nous permet ici de rejoindre les conclusions d'une deuxième série d'études ayant insisté sur l'effet structurant des cadres institutionnels des pays d'accueil sur le comportement des entreprise multinationales (Hayden et Edwards, 2001). Ces études conduisent, à l'inverse des premières auxquelles nous nous sommes référé, à insister plutôt sur l'importance des cadres institutionnels locaux et nationaux des pays d'accueil dans le façonnement des pratiques de gestion et des comportements adoptés par les employeurs multinationaux (Ferner et al., 2005; Edwards, 2004).

généralement les institutions nationales (Giddens 1990). Les échanges entre représentants des employés et employeurs sont alors assurés par les routines et les traditions locales mais aussi par les lois nationales et, là où il y a une présence syndicale, par la convention collective (Harrisson, 2003). La logique, supportée ici par nos observations empiriques, suggère que les dynamiques des relations de travail au sein des entreprises multinationales soient fortement imprégnées des cadres institutionnels des pays d'accueil qui les encadreraient, mais leur donneraient aussi une orientation particulière.

En somme, nos conclusions rejoignent celles de plusieurs études ayant suggéré l'existence d'une interaction complexe entre les cadres institutionnels et le comportement des firmes multinationales notamment en matière de relations de travail (Edwards, 2004). Si le contexte institutionnel d'origine de la firme multinationale peut influer sur ses façons de faire, sur sa philosophie de gestion et sur sa manière de centraliser ou non son pouvoir, les dynamiques sociales et les rapports entre acteurs au sein des différents établissements de l'entreprise ne sont pas pour autant perméables aux us et coutumes institutionnels des pays d'accueil[166].

5.5- Résumé

Quebecor World a réussi à s'imposer comme un des leaders mondiaux du secteur de l'impression commerciale grâce notamment à une stratégie qui privilégie les acquisitions et la constante expansion géographique de ses activités. En fait, depuis sa fondation, Quebecor World a connu une forte croissance au point d'en venir à constituer le réseau d'imprimeries commerciales ayant une portée géographique plus importante que tout autre grand imprimeur. L'évolution au cours des dernières années de la répartition des revenus de Quebecor World par secteur géographique démontre d'ailleurs que si les

[166] Cette conclusion se doit par ailleurs d'être replacée dans un cadre où la variable institutionnelle n'est pas la seule à influer sur les modèles comportementaux des entreprises puisque le jeux de pouvoir des acteurs au sein des cadres institutionnels et à l'intérieur des entreprises elles-mêmes apparaissent également comme des facteurs influents (Almond et al. 2005; Ferner et al., 2005). Il apparaît ainsi plus clairement que l'entreprise multinationale doit être analysée comme un phénomène social total qui, comme tout fait social, est conditionné par une multitude de déterminants sans que l'on puisse en isoler un qui serait la clef explicative de l'ensemble.

activités de l'entreprise en sol nord-américain demeurent, de loin, les plus importantes, les activités de l'entreprise en Europe et en Amérique latine ont significativement gagné en importance. Dans le cas de l'Amérique latine, l'accroissement des activités de l'entreprise se veut la résultante d'un mouvement de délocalisation de ses activités en matière d'impression de livres présenté comme voie de rechange économique à la sous-traitance en Asie.

L'histoire de l'entreprise a été par ailleurs marquée par une année charnière, soit celle de 1999, qui fut le théâtre d'une fusion importante entre Quebecor et World Color, un joueur majeur de l'industrie en Amérique du Nord. Le défi lié à l'intégration des activités de ces deux entreprises, jumelé à certains facteurs conjoncturels dont les conditions fortement concurrentielles du marché de l'impression commerciale et la baisse de la demande pour les produits imprimés, ont toutefois modifié substantiellement la dynamique de croissance de l'entreprise qui a fini par enregistrer un fléchissement de ses résultats d'exploitation et un affaiblissement de son positionnement concurrentiel.

Pour renouer avec les profits, l'entreprise a adopté un vaste programme de sortie de crise impliquant : (1) la réduction des coûts et la cession des installations ne faisant pas partie de ses activités principales («*core business*») ; (2) la mise en place d'un vaste programme de réoutillage impliquant l'achat de nouvelles presses et de nouveaux équipements plus performants ; (3) la consolidation de plus grandes installations et la fermeture des usines les moins productives. Ces mesures ont eu pour incidence première d'entraîner de nombreuses suppressions d'emplois qui ont affecté la plupart des installations de l'entreprise. Depuis le début des années 2000, ce sont plus de 9 000 emplois qui ont été supprimés au sein de l'entreprise, soit l'équivalent de 21% de la main-d'œuvre totale (Teamsters, 2006-1).

Les plans de restructuration de l'entreprise ont également été accompagnés de certains changements d'orientation en matière de gestion des ressources humaines. La direction de Quebecor World, en plaçant un programme intitulé «Meilleures équipes» au cœur de son plan de redressement, a choisi d'orienter davantage sa stratégie de gestion vers

l'engagement et la mobilisation de son personnel. Sans revenir sur les débats éthiques ou les problèmes d'applicabilité liés à une telle stratégie, rappelons que dans le cas de Quebecor World cette dernière doit être mise en œuvre en pleine période de restructuration et de suppressions d'emplois enjoignant ainsi un certain paradoxe entre les objectifs de la stratégie poursuivie et le contexte dans lequel ils s'insèrent.

Ce paradoxe apparaît d'autant plus important que les relations de travail au sein de l'entreprise ne peuvent prétendre être au beau fixe. Le tour d'horizon international proposé démontre clairement que, même si la situation n'est pas uniforme dans tous les établissements de l'entreprise, ces relations sont généralement conflictuelles et marquées par un antagonisme élevé entre partie patronale et syndicale. L'ampleur des changements vécus par l'entreprise au cours des dernières années n'a d'ailleurs pas aidé à harmoniser les relations entre parties. Les nombreuses mises à pied, les changements technologiques et le fléchissement des résultats d'exploitation de l'entreprise sont autant de facteurs qui ont accru les zones d'incertitudes et forcé les représentants des travailleurs à trouver de nouvelles avenues leur permettant d'atténuer l'impact négatif des restructurations et de promouvoir leurs revendications.

Chapitre 6

Présentation du «Réseau UNI@Quebecor World»

L'objectif de ce sixième chapitre est de compléter la présentation du contexte de cette recherche. En ce sens, celui-ci fera d'abord état de l'émergence et de l'évolution de la coordination de l'action syndicale transnationale chez Quebecor World en présentant les premières manifestations de cette collaboration puis en faisant état de la consolidation de cette coopération. Ce chapitre cherchera ensuite à mettre en exergue les différentes stratégies et moyens d'actions qui ont été mobilisés au cours des dernières années dans le cadre des activités du Réseau UNI-Quebecor. La campagne transnationale mise sur pied par les syndicats de Quebecor a d'ailleurs fait appel à des stratégies novatrices riches en enseignement pour les organisations syndicales cherchant à consolider leur pouvoir face à des employeurs multinationaux. Enfin, nous conclurons ce chapitre en revenant sur les faits saillants et les principaux résultats de la campagne «Justice@Quebecor». Nous verrons notamment que, parallèlement à l'utilisation de différentes stratégies et moyens de pression, le Réseau UNI-Quebecor s'est investi dans divers processus de négociation avec la direction de l'entreprise ayant mené à la conclusion d'une entente de neutralité et d'un accord-cadre international.

6.1- Évolution de la coordination de l'action syndicale transnationale chez Quebecor World

Comme le chapitre précédant en témoigne, l'alliance syndicale faisant l'objet de cette thèse est d'autant plus intéressante qu'elle s'est développée dans le cadre d'une restructuration transfrontalière qui instigue généralement une forme de surenchère entre organisations syndicales. Cette surenchère se présente habituellement comme «une tentative de la direction d'opposer les travailleurs les uns aux autres dans des négociations locales» (Pulignano, 2006 : 636). Ce qui pourrait être présenté comme un obstacle décisif à toute forme de coopération intersyndicale n'a toutefois pas eu raison des efforts déployés par les syndicats de Quebecor World afin de coordonner leurs

actions au plan supranational. À l'opposé, ce contexte de restructuration transfrontalière semble avoir plutôt servi de déclencheur à l'action collective auprès de ces acteurs syndicaux qui ont réussi, au prix d'un investissement important de ressources et non sans difficultés, à créer un véritable réseau de solidarité transnationale. À la recherche de nouveaux moyens d'actions pour assurer la défense des intérêts de leurs membres, les plans de restructurations qui se sont succédés semblent en effet avoir poussé les représentants syndicaux de Quebecor World à prendre contact les uns avec les autres engrangeant ainsi un processus graduel de mise en relation. Ce processus conduira ultimement à la formalisation et à la consolidation d'une alliance syndicale internationale dont le parcours, que nous tenterons de décrire ici, s'avère peu banal.

6.1.1- Les premières manifestations d'une collaboration syndicale transnationale

L'histoire de Quebecor World est marquée, comme nous venons de le voir, par une croissance constante qui s'est opérée simultanément à travers l'emploi d'une stratégie agressive d'acquisitions et d'une logique d'internationalisation de ses activités (voir section 5.1.2). Cette croissance a toutefois présenté des signes très clairs d'essoufflement dès le début des années 2000 forçant ainsi la direction de l'entreprise à revoir ses stratégies d'affaires et à entreprendre de nombreuses restructurations ayant affecté la plupart de ses installations tant sur le continent américain qu'européen. Si l'ampleur de ces restructurations a eu pour conséquence de créer un climat d'incertitude et de confronter les représentants des travailleurs à de difficiles choix stratégiques, elles ont également eu pour effet de confronter les travailleurs et leurs représentants à des défis communs, comme ceux relatifs à la protection de l'emploi et au maintien des conditions de travail, favorisant ainsi le développement de stratégies concertées et la mise en partage de savoir faire.

C'est d'ailleurs dans ce contexte que les premiers contacts internationaux entre représentants des travailleurs de Quebecor World se sont établis. Dès le départ, la FSI représentant les travailleurs du secteur de l'imprimerie commerciale, soit la *Fédération*

graphique internationale (FGI)[167], a véritablement été au cœur du processus. Constatant les problèmes d'accès à la syndicalisation dans certaines installations de Quebecor World et soucieuse de répondre aux inquiétudes de ses affiliés, cette fédération syndicale, soutenue par le syndicat suédois *Grafiska*, a organisé au cours de l'année 1999 deux réunions internationales afin de débattre de manière préliminaire des problèmes auxquels se trouvaient confrontés les représentants syndicaux du géant canadien de l'imprimerie commerciale (UNI, 2000-1).

Au cours de l'année 2000, la FGI fusionnera ses activités avec celles de trois autres fédérations internationales pour former une nouvelle organisation, soit l'*Union Network International* (UNI) (voir encadré 6.1). Cette nouvelle FSI, et plus particulièrement sa division sectorielle *UNI Secteur graphique*[168], poursuivra dans la lignée des efforts de son prédécesseur en continuant à promouvoir le développement de contacts entre organisations syndicales représentant des travailleurs de Quebecor World à travers le monde. Ses efforts se manifesteront, entre autres, au travers de l'action de sa division sectorielle et de certains bureaux régionaux de l'UNI dont celui représentant les Amériques, *UNI Americas*. Celui-ci organisera au cours de l'année 2000 deux rencontres successives entre représentants syndicaux de Quebecor World, la première s'étant tenue au mois de mars à Santiago au Chili et la deuxième à Rio de Janeiro au Brésil peu de temps après, soit au mois de novembre (UNI, 2000-2).

---

[167] Dans appellation anglaise : *International Graphical Federation* (IGF).

[168] Les activités de cette division de l'UNI se consacrent, comme son nom l'indique, à l'industrie graphique qui inclut le secteur de l'imprimerie commerciale.

Encadré 6.1 : Présentation de l'*Union Network International* (UNI)

L'histoire récente des Fédérations syndicales internationales (FSI) a été marquée par une vague de fusions qui visait à accroître les ressources et les capacités d'action des FSI afin que celles-ci puissent s'adapter à la convergence de branches économiques autrefois séparées et ainsi répondre plus adéquatement aux défis lancés par la mondialisation (voir Annexe 1). Suivant ce modèle de développement, l'UNI a vu le jour le 1er janvier 2000 suite à la fusion de quatre anciennes fédérations internationales dont l'Internationale des communications, la Fédération internationale des employés, techniciens et cadres (FIET), l'Internationale des médias et du spectacle et, bien entendu, la Fédération graphique internationale (FGI).

Grâce à cette fusion, UNI représente aujourd'hui plus de 15,5 millions d'adhérents affiliés à plus de 900 syndicats répartis dans quelques 140 pays. Cette nouvelle organisation, qui a son siège à Nyon près de Genève (Suisse), se décrit avant tout comme «l'internationale des compétences et des services» et comme une organisation mondiale «ouverte au dialogue avec les employeurs multinationaux, les organisations internationales, les gouvernements, les associations d'employeurs et les autres organisations syndicales» (UNI, 2005-7).

UNI possède une structure qui reconnaît à la fois les différences et les spécificités régionales et sectorielles. Au niveau régional, la structure de cette fédération syndicale internationale s'articule autour de quatre principales régions pour lesquelles elle possède des bureaux et des équipes de personnels distincts : UNI-Africa, UNI-Americas, UNI-Asia & Pacific et UNI-Europa. Ces bureaux servent d'interface aux blocs économiques régionaux en cherchant à y promouvoir le développement d'une dimension sociale et à y faire reconnaître et respecter les droits fondamentaux des travailleurs (Entrevue n° 1, Genève, mars 2006). UNI possède aussi une structure sectorielle assez développée. Elle compte en fait 12 secteurs couvrant toute une série de branches économiques: UNI Commerce; UNI Électricité; UNI Finance; UNI Industries graphiques; UNI Coiffure & esthétique; UNI IBITS (Employés et cadres de l'industrie, personnels de TI); UNI Médias, spectacles et arts; UNI postal; UNI Services d'entretien; UNI Assurances sociales et services de santé; UNI Télécommunications; UNI Tourisme. Enfin, pour traiter les questions recoupant transversalement plusieurs secteurs, UNI compte trois groupes spécifiques: UNI Femmes, UNI Jeunesse et UNI Cadres.

À l'ère de la mondialisation de l'économie et du développement d'entreprises mondiales, UNI a récemment développé un nouveau plan d'action afin de répondre plus adéquatement aux transformations économiques et sociales affectant l'environnement des syndicats. Ce plan d'action prévoit notamment de : «(1) réunir les conditions nécessaires pour la création et le développement des syndicats au plan national, comme pierre angulaire du syndicalisme mondial; (2) établir des alliances, des comités virtuels et des réseaux de syndicats transfrontaliers, indispensables pour l'établissement de syndicats mondiaux d'UNI; (3) conclure des accords mondiaux avec les entreprises mondiales, pour veiller au respect total et universel des droits de syndicalisation, y compris par l'ensemble de leurs filiales et sous-traitants» (UNI, 2005-8).

À propos de ces rencontres, une intervenante de l'UNI nous rappelait les attentes limitées qui étaient de prime abord entretenues à leurs égards en raison notamment du caractère novateur de ce genre d'activités, des difficultés logistiques rattachées à leur organisation mais aussi du désintérêt qu'avaient, de manière générale, manifesté jusqu'ici les syndicats européens et nord-américains pour des problématiques dépassant leurs espaces régionaux respectifs :

> «So in 2000, we decided to go make a first meeting in Chile by inviting some colleagues from outside, talking about a potential network. And then we made a first meeting. Well we did not have that many expectations, because really, at that time the Europe unions and American unions were not so interested to take contact with unions outside Europe, you know… or even the Americans, they were not so interested. But we made a first meeting with some kind of success.» (Entrevue n° 3, Nyon, avril 2006).

Ces deux rencontres intersyndicales seront l'occasion pour les différents délégués venus d'Argentine, du Brésil, du Chili, du Mexique, du Pérou, de Colombie, de l'Espagne, de la France, de la Suède, du Canada et des États-Unis de renforcer les liens et les mécanismes d'échanges d'informations établis dans des échanges antérieurs[169] et d'officialiser l'existence d'un groupe de travail sur Quebecor baptisé «Réseau UNI@Quebecor World»[170] (UNI, 2000-3). Il sera également décidé, lors de ces rencontres, d'accroître le spectre de la représentation syndicale au sein de Quebecor World en donnant une priorité stratégique à l'organisation de campagnes de syndicalisation auprès des travailleurs toujours non représentés de cette entreprise.

L'identification de ces priorités stratégiques sera relayée au plan national et local par diverses initiatives syndicales. En Amérique du Nord, le *Syndicat international des*

---

[169] Un syndicaliste de la FILPAC-CGT soulignait à ce propos le caractère évolutif et graduel qui a présidé à la mise en relation des représentants syndicaux de Quebecor World, notamment au sein de l'espace européen : «Pour l'Europe cela s'est fait un peu avec les échanges bilatéraux qu'on avait traditionnellement depuis très longtemps donc à l'occasion on évoquait Quebecor. En fait ce travail a été construit sous cette forme et cela a donné une première réunion qui a eu lieu à Santiago du Chili en 2000, une première rencontre où il y avait des représentants de différents pays qui ont participé à une première réunion d'échange mondiale. (…) Il y a eu des contacts bilatéraux puis ensuite des réunions de travail, il y a UNI Graphique qui avait organisé ces réunions de travail…on a réfléchi comment on pouvait construire un réseau pour échanger de l'information, pour construire une dynamique ce qui a cheminé pendant plusieurs années.» (Entrevue n° 8, Buenos Aires, juin 2006).

[170] Dans le reste de cette thèse, nous utiliserons le diminutif «Réseau UNI-Quebecor» pour désigner cette entité sociale.

communications graphiques (SICG) développera un programme de recrutement de nouveaux membres consistant à multiplier les campagnes de syndicalisation et à les faire évoluer plus rapidement. Travaillant de concert avec le Centre de recherche stratégique de l'AFL-CIO, le SICG mettra ainsi sur pied un ambitieux programme visant à syndiquer simultanément plusieurs usines de Quebecor World aux États-Unis. Pour ce faire, le SICG délaissera son ancien modèle de syndicalisation basé sur la distribution de dépliants à la sortie des usines et sur les réunions de masse pour adopter un modèle fondé sur le recours à des recruteurs de la base, des campagnes de porte à porte et l'établissement au sein des usines visées de comités internes de syndicalisation (Tate, 2006). Un dirigeant du Centre de recherche stratégique de l'AFL-CIO ayant contribué à définir les orientations stratégiques de ce programme de syndicalisation, soulignera l'ambition et la singularité de cette campagne de syndicalisation multi-sites pour un syndicat comme le SICG et l'impact de cette dernière sur l'attitude de la haute direction de Quebecor World :

> «This was unprecedented for this union. This was very ambitious for them. Unlike any other campaign that they had adopted to date. This was multi-plant. We were not organizing one set of workers in one plant at a time. We were organizing workers in I think seven different plants simultaneously. In four different states: Kentucky, Tennessee, Mississippi, Nevada… I'm thinking four right now but there may have been others. Which requires a lot of organizers on the ground. The ability to create an inside committee of workers inside each facility who are prepared to stand up. Inside each plant which was very much about an open campaign of workers. So in this kind of effort, it requires some number of workers who are prepared to be extraordinarily courageous because of, you know, the repercussion that could have befallen them by this company. They were unfair labor practices committed by this company. You know, this was intense, inside the plant it gets quite intense right in terms of the dynamic between the workforce and the management. And this had to happen over many, many months. I mean, to sustain that over many months is not easy thing to do. (…) But this is new for the union to be able to have this large scale of an effort, to have multi-site simultaneously and to have enough pressure put on this company so that they finally said: "Let's talk about ways to resolve that problem." This is a company, by the way, when the union first wrote to them, said: "Let's have a meeting." Totally ignored it. Ignored two overtures to the company. They wouldn't even say: "No, thank you." They just didn't reply.» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).

Ce programme connaîtra toutefois certains ratés dont l'un des plus marquants sera l'échec, en 2001, de la syndicalisation de l'usine de 650 travailleurs de Quebecor World à Corinth, au Mississippi (Tate, 2006). Malgré les efforts déployés par une équipe d'agents recruteurs qui était parvenue à récolter les signatures de plus de 60% des employés de l'usine, le syndicat finira par perdre le vote d'accréditation dans une proportion de 2 contre 1. Ayant organisé des groupes de discussions avec les travailleurs de Corinth peu de temps après le vote, les dirigeants syndicaux expliqueront cet échec par les menaces de fermeture de l'usine et la virulente campagne antisyndicale menée par l'employeur au niveau local (Tate, 2006). Il s'agissait d'ailleurs là de la quatrième tentative de syndicalisation de cette usine par le SICG.

Ces accusations de comportement antisyndical ne se limiteront pas aux activités de l'entreprise aux États-Unis. Des accusations similaires seront adressées aux dirigeants de Quebecor World dans certains pays d'Amérique du Sud. À titre d'exemple, des témoignages journalistiques viendront rapporter que les travailleurs de l'usine de Quebecor World à Bogotá, en Colombie, doivent, en vertu d'un nébuleux «Pacte collectif», signer des contrats individuels de travail incluant des clauses restrictives concernant l'adhésion éventuelle à un syndicat (UNI, 2002-3). Durant la même période, des transferts d'emplois entre deux usines chiliennes de Quebecor World soulèveront plusieurs critiques de la part des organisations syndicales locales qui y verront là l'utilisation déguisée d'une stratégie de réduction des coûts de main-d'œuvre et d'évitement syndical[171] (UNI, 2002-4).

Lors de nos entretiens, nombreux ont été les représentants syndicaux à vouloir témoigner des pratiques antisyndicales chez Quebecor World. Voici quelques uns de ces témoignages:

[171] Suite à la fermeture d'une usine syndiquée de Quebecor World au Chili ayant entraîné la perte de 110 emplois, un nouvel établissement sera officiellement ouvert dans la même région seulement quelques semaines plus tard impliquant l'embauche de 120 travailleurs non-syndiqués touchant un salaire équivalent approximativement à 50% du salaire des travailleurs licenciés (UNI, 2002-4).

Sur l'existence de barrières à la syndicalisation dans les usines de l'entreprise aux États-Unis :

> «First, in terms of real problems, the biggest problem has been in the United States, where there has been very anti-union campaigning, you know. We have manuals of 'how to keep a union out of a plant', telling managers what to do and saying : 'you see 3 people going into a toilet together, you know, make sure somebody is listening to them, to make sure they're not organizing a union.' Oh yes, it's serious. (…) When the union wants to organize in the U.S., the managers take all the workers on one side and say : 'blabla… we are going to close the plant'. This is classic American anti-unionism. And Quebecor, I think, is watching this happen, they don't want to really know about it.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

Sur l'établissement d'un système de surveillance des travailleurs dans une usine au Pérou :

> «And they've carried that philosophy over to the non-union plants in the United States and in South America to put the fear over them. That this is hanging over their heads, so that if they even think about a union, they're going to close the plant and fire workers. And they do it. They have done it. They have fired workers, they have intimidated people. My understanding at the Lima plant, is that they were contacting people's families.» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).
>
> «They made a system of surveillance inside the plant, in the bathroom... they record what the workers are saying.» (Entrevue n° 3, Nyon, avril 2006).

Sur la fermeture d'une usine syndiquée de l'entreprise en Argentine :

> «Hasta hará aproximadamente unos dos años, tres años, había dos. Esa estaba sindicalizada. Pero porque. Porque cuando vino se fusionó con otra empresa que tenía ya la sindicalización y se la respetó. Bien, a la hora de que por problemas que a la empresa no le convino y decidió cerrar, cerró esa, la sindicalizada y la otra es la que está funcionando. (...) Con los trabajadores de la planta que esta funcionando, nosotros hemos ido a la puerta con un grupo de compañeros, llevarles volantes, tratar de hablar, pero es medio esquivo el trato, como que no quieren que nos vean hablando con el sindicato. (...) Ahora cuando nosotros empezamos a mandar cartas y eso, el mensaje hacia adentro es de que bueno, es que no se le vaya a ocurrir a meter al sindicato porque lo que hablábamos ayer en el grupo, la empresa no da o si esto, nos vamos a Chile. Les sacamos la planta de Argentina y nos vamos a Chile. Como los trabajadores tienen el antecedente de que la otra planta la cerraron de hoy para mañana, eso genera un temor.[172]» (Entrevue n° 6, Buenos Aires, juin 2006).

---

[172] Traduction de l'auteur : «Il y avait, il y a une ou deux années, deux usines de Quebecor World en Argentine. Une de ces usines était syndiquée. Mais comment cela se fait-il ? Parce que lorsque l'entreprise est arrivée elle a fait l'acquisition par voie de fusion d'une usine qui était déjà syndiquée et a donc dû respecter cette affiliation syndicale. Suites à quelques problèmes, Quebecor a toutefois décidé de fermer l'usine syndiquée. Maintenant la seule qui reste en fonction est celle qui est non-syndiquée. (…) Concernant cette usine non-syndiquée, nous sommes allés devant la porte de cet établissement pour tenter de parler avec les travailleurs mais ceux-ci ont dû garder leur distance puisque l'employeur ne voulait pas les voir parler avec des représentants syndicaux. (…) Lorsque nous avons commencé à faire circuler de l'information, le message qui semble avoir fait son chemin au sein de l'usine est que si les travailleurs

Sur le congédiement de travailleurs au Brésil pour activités syndicales :

> «In Recife, they are pretty much anti-union. They organize campaign against unions. They sack two workers for union activities. It happen the 28th of September 2005. In sign of protest the workers stop working for few hours.» (Entrevue n° 7, Buenos Aires, juin 2006).

Ces problèmes concernant la reconnaissance de la légitimité syndicale, jumelés aux inquiétudes de certains représentants syndicaux quant à la santé et sécurité des travailleurs dans les installations de l'entreprise[173] raffermiront le désir de ces derniers de développer des liens et de se concerter sur une base plus régulière. En effet, malgré l'intérêt des rencontres antérieures qui ont permis aux représentants syndicaux de Quebecor World d'établir entre eux des canaux de communication et divers mécanismes d'échanges d'informations, «il est très vite devenu évident que "parler" ne suffisait pas» et qu'il restait encore beaucoup à faire avant de pouvoir compter sur l'existence d'un réseau de solidarité syndicale capable de tenir la dragée haute face à la direction de cette entreprise (UNI, 2006 : 7). En réponse aux demandes de ses syndicats affiliés, UNI Secteur graphique poursuivra son investissement dans le développement des activités du Réseau UNI-Quebecor afin de rendre ce forum international d'échange et de dialogue mieux structuré, plus dynamique, et à la source d'actions pouvant soutenir le développement d'un rapport de force syndical au plan supranational.

De nouvelles rencontres entre membres de ce réseau seront donc organisées sur une base plus fréquente. En 2001, une réunion sera organisée à Jundaí, au Brésil, au courant du mois de mai (UNI, 2000-3), et sera secondée, peu de temps après, soit au mois de décembre de la même année, par une nouvelle rencontre qui sera tenue cette fois à

---

décidaient de former un syndicat l'employeur fermerait l'usine pour la relocaliser au Chili. Étant donné la fermeture subite d'une usine syndiquée, un climat de peur s'est installé au sein de l'usine.».

[173] Ces inquiétudes seront exacerbées par différents accidents de travail dont un incendie ayant fait deux blessés dans une usine de Quebecor World à Memphis suite à la défaillance technique d'une pièce de machinerie (SICG, 2003) et le décès en 2002 de deux employés dans deux usines différentes de l'entreprise situées respectivement au Tennessee et au Kentucky (UNI, 2006-12; UNI, 2003-8). Afin de réagir à la situation, le SICG organisera, au début du mois de mars 2003, à Nashville, au Tennessee, une conférence nord-américaine portant sur la santé et la sécurité des travailleurs au sein des installations de Quebecor World. Dans le cadre de cette conférence, une journée de formation sera dispensée aux participants afin de les sensibiliser à différentes techniques de prévention d'accidents en milieu de travail et de nombreux ateliers de discussion seront organisés dans le but de faciliter les échanges sur les problèmes existants et d'établir de nouvelles stratégies en matière de santé et sécurité (UNI, 2003-7).

Acapulco au Mexique. Au cours du mois de mars 2002, une réunion conjointe entre l'ICEM[174] et UNI Secteur graphique, portant sur le thème de la régulation sociale des entreprises mondiales dans les secteurs de l'imprimerie commerciale et de l'emballage, sera organisée à Washington donnant l'opportunité aux représentants syndicaux de Quebecor World de se réunir une fois de plus (UNI, 2002-6). Enfin, cette dernière activité sera à son tour suivie, au mois d'octobre, par une nouvelle réunion des membres du Réseau UNI-Quebecor dans le cadre d'un congrès de l'UNI Secteur graphique qui se déroulera à La Haye, aux Pays-Bas (UNI, 2002-5).

La multiplication de ces rencontres internationales lancera un processus graduel de formalisation et de consolidation de l'alliance syndicale internationale chez Quebecor World et, concomitamment, un resserrement des liens entre représentants syndicaux. Plusieurs mesures concrètes et spécifiques se dégageront d'ailleurs de ces rencontres. L'on assistera tout d'abord, lors de la réunion tenue à Acapulco au mois de décembre 2001, à l'élection d'un ancien membre du SICG et actuellement directeur national de la section graphique du SCEP, à la tête du Réseau UNI-Quebecor (UNI, 2002-5).

Certaines décisions seront ensuite prises quant à la manière de structurer plus efficacement le réseau international et d'y assurer une meilleure communication interne. En ce sens, l'anglais, le français et l'espagnol seront identifiés comme langues officielles du réseau mondial. Deuxièmement, il sera convenu qu'une brochure sur le réseau devra être élaborée et distribuée de manière la plus large possible aux travailleurs de Quebecor World afin de les tenir informés des activités et des rencontres organisées par le regroupement intersyndical. Troisièmement, il sera décidé d'opérationnaliser une distinction entre le niveau mondial et le niveau régional dans la structure même du réseau. Si certaines questions d'ordre plus général se prêtent bien à des discussions ouvertes entre tous les membres du réseau, le constat sera tiré que d'autres questions ou

[174] L'ICEM (Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses ou, dans son appellation anglaise, *International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Unions*) est une fédération syndicale internationale regroupant plus de 20 millions de travailleurs affiliés à 379 syndicats présents dans quelques 123 pays différents. L'ICEM fédère des organisations syndicales de tous les continents dans divers secteurs dont ceux de l'énergie, des mines et carrières, de la chimie et des biotechniques, du caoutchouc, du papier, du ciment et d'autres industries connexes.

problématiques plus ciblées devraient également pouvoir être discutées et gérées au sein d'instances régionales. Il sera, en ce sens, établi que les activités régionales du réseau devront être coordonnées par les bureaux régionaux du secteur des industries graphiques de l'UNI pour l'Amérique du Sud («*UNI Graphical - Americas*») et l'Europe («*UNI Graphical - Europa*») ainsi que par le SICG pour l'Amérique du Nord.

Ces nombreuses rencontres intersyndicales permettront également de définir plus précisément les objectifs du réseau ainsi que les moyens d'action à mettre sur pied. Il sera ainsi déterminé, sur un plan général, que le Réseau UNI-Quebecor se doit d'être prêt à fournir et à coordonner des actions de solidarité et de soutien dès lors que ses affiliés en font la demande. Dans la même veine, sera établi comme objectif à plus long terme de négocier et éventuellement conclure un accord-cadre international (ACI) avec la direction de Quebecor World fondé sur le modèle de celui cosigné par l'UNI et la direction de l'importante entreprise de télécommunication espagnole Telefónica (UNI, 2002-7). Interrogé sur les motivations ayant poussé le Réseau UNI-Quebecor à vouloir ratifier un accord-cadre international avec la direction de l'entreprise, un syndicaliste chilien nous rappellera la chose suivante:

> «Para que era el acuerdo global? Para que se respetaran los derechos de los trabajadores, que no se respetaban en muchos países, derecho a... higiene y seguridad industrial, ropa de trabajo y un montón de cosas más, pero esencialmente que puediera hacer sus propias organizaciones donde no había.[175]» (Entrevue n° 5, Buenos Aires, juin 2006).

Sur le plan des moyens d'action, l'idée sera lancée d'établir un premier contact avec la direction de Quebecor World en lui envoyant une lettre officielle faisant état de l'existence d'un réseau intersyndical cherchant à donner une voix au niveau mondial à l'ensemble de ses travailleurs et manifestant le désir d'ouvrir avec elle un processus de dialogue social visant à identifier les moyens par lesquels pourraient être améliorées les conditions de travail (UNI, 2002-5).

---

[175] Traduction de l'auteur: «À quoi sert un accord-cadre international ? À protéger les droits des travailleurs, qui dans plusieurs pays ne sont pas respectés, droit à… un environnement de travail sain et sécuritaire, à des uniformes de travail adéquats et beaucoup d'autres choses, mais surtout à ce que les travailleurs non-syndiqués puissent enfin former un syndicat».

Ainsi donc, depuis les premières rencontres internationales organisées au courant de l'année 1999 par l'ancienne FGI, les premières manifestations de collaboration syndicale transnationale chez Quebecor World auront eu pour effet de donner naissance à un véritable réseau syndical mondial, le Réseau UNI-Quebecor. Si les rencontres organisées au cours de ces premières années ont plutôt permis aux représentants syndicaux de cette entreprise multinationale d'apprendre à se connaître et à échanger des informations de base concernant leurs réalités locales, la succession de ces rencontres aura néanmoins permis à ce réseau de se structurer et de passer à une nouvelle étape dans son développement. D'organe de consultation et d'échanges d'informations entre délégués syndicaux, le réseau UNI-Quebecor cherchera désormais à devenir plus revendicatif et, objectif ambitieux s'il en est un, à se poser comme interlocuteur légitime face à la direction de Quebecor World au plan international.

6.1.2- La consolidation d'une alliance syndicale internationale : le «Réseau UNI@Quebecor World»

L'année 2003 débutera par une réunion du comité directeur («*Steering Commitee*») du Réseau UNI-Quebecor[176] à Paris (UNI, 2003-4). Conformément au plan d'action élaboré antérieurement, il sera décidé lors de cette réunion de donner suite à l'idée de prendre contact avec la direction de Quebecor World. Une lettre officielle, co-signée par plus d'une vingtaine de leaders syndicaux, sera ainsi envoyée à la direction de l'entreprise au mois de février 2003 l'invitant à ouvrir des négociations quant à l'adoption éventuelle d'un ACI (voir Annexe 4).

Devant l'absence de réponse de la direction de l'entreprise, les membres du Réseau UNI-Quebecor décideront d'intensifier leurs moyens de pression. C'est ainsi que le 19

[176] Cette rencontre du comité directeur du Réseau UNI-Quebecor réunira des représentants de différentes organisations syndicales dont le *Syndicat international des communications graphiques* (SICG), la *Fédération des travailleurs des Industries du Livre, du Papier et de la Communication* (FILPAC-CGT), le *Graphical, Paper & Media Union* (GPMU), le syndicat suédois *Graphiska Fackförbundet*, la *Federação dos Trabalhadores nas Indústrias Gráficas do Estado de São Paulo* (FETIGESP) ainsi que l'*UNI Secteur Graphique* (UNI, 2003-5).

novembre 2003, des dizaines de syndicats locaux enverront des lettres à la direction de leurs établissements respectifs demandant d'accepter l'ouverture d'un dialogue au niveau international avec les représentants de leur alliance syndicale (UNI, 2003-6). Pour accompagner cette action de solidarité transnationale, les travailleurs de certaines usines américaines non syndiquées de Quebecor, dont celle de Corinth et de Olive Branch au Mississippi et de Convington au Tennessee, arboreront des tee-shirts à l'effigie de l'UNI. Par ce geste symbolique, ces travailleurs chercheront à attirer l'attention sur leur situation et les rapports difficiles qu'ils entretiennent avec les directions de leurs usines dont l'opposition systématique à la syndicalisation semble s'exprimer, selon certaines sources syndicales, par «des mesures d'intimidation de tous genres» (UNI, 2003-6).

Finalement, l'année 2003 sera une année charnière dans l'évolution de l'alliance internationale des syndicats de Quebecor World. Un grand rassemblement entre les membres du Réseau sera organisé du 5 au 10 décembre 2003 à Memphis, au Tennessee (Desrosiers, 2003). Dans le cadre de cette *Conférence mondiale de solidarité à Quebecor*, plus de 120 délégués syndicaux et travailleurs de l'entreprise en provenance de 14 pays[177] différents seront réunis afin de discuter des problèmes auxquels ils sont confrontés dans leurs milieux de travail respectifs et d' assurer le développement de stratégies d'actions communes (UNI, 2003-9; UNI, 2003-10). Le choix du lieu de ce rassemblement n'a d'ailleurs rien d'aléatoire, les problèmes d'accès à la syndicalisation dans les usines de Quebecor World situées dans le sud des États-Unis ayant joué un rôle prépondérant dans sa sélection.

Dans le cadre de cette conférence, les délégués syndicaux tenteront de rendre visite aux travailleurs de Quebecor World dans certaines usines de l'entreprise situées dans les États du Tennessee et du Mississippi et chercheront, le plus souvent sans succès, à rencontrer les dirigeants locaux de ces établissements[178] (Grossman, 2006). La dernière

[177] dont la France, la Grande-Bretagne, l'Espagne, la Belgique, le Brésil, le Chili, le Pérou, la Colombie, l'Argentine, le Mexique, le Canada et les États-Unis.
[178] Un DVD produit par l'UNI et intitulé «UNI@Quebecor, Global Solidarity Conference of QW Unions» fait état des différentes activités qui se sont déroulées dans le cadre de cette rencontre intersyndicale tenue

journée de la conférence sera, quant à elle, marquée par un important rassemblement à Memphis pour commémorer la Journée internationale des droits de la personne sous le thème : «Les droits des travailleurs et travailleuses sont des droits de la personne !» (UNI, 2004-8). Sur le contenu et l'importance de cette rencontre intersyndicale, un membre de l'AFL-CIO soulignera :

> «So we had a global conference of Quebecor workers. I think we had 12 or 14 countries represented in that meeting. It was the first meeting of its kind where Quebecor workers from around the world came together in this network and launch the campaign. And what was important was – a couple things. One : we had workers there from the nine union Quebecor facilities in the United States who were able to tell their story to these other workers who came from other parts of the world and that was… You know, hearing that testimony was important. We also took the Quebecor union officials from around the world on organizing drives in Mississippi and Tennessee so they could actually could meet…Well, they couldn't visit the plant because the company wouldn't let us in. They visited workers in their homes and got to see what it means to organize workers in the U.S. is an extraordinary an activity and for folks that came from more civilized countries than this one, it was an eye opener. What workers had to go through in this country to organize a union, to exercise their right to freedom of association. It's an extraordinary act of courage that has to happen in this country. And so for folks from Sweden, say, or France or even Quebec, where, you know, it's simply you sign a card in Quebec and you get recognized. I mean, it's that simple. Same in Sweden. Same everywhere in the world, frankly. And here, that's not the case. So they got to see that. And the other thing was, you know, this was a campaign not just to help American workers organize. It really was a campaign to have workers at Quebecor facilities everywhere organize. And so, you know, for workers in Chile and Brazil and Peru, it's vitally important.» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).

Cette conférence fera également office de point de jonction entre deux campagnes, soit celle concernant la syndicalisation de nouvelles usines de Quebecor World aux États-Unis et celle, se déployant au niveau mondial, cherchant à conclure avec l'entreprise une entente sur des conditions minimales de travail[179] :

à Memphis en décembre 2003. Les visites d'usines de Quebecor World dans le sud des États-Unis auxquelles se sont livrés les participants à cette rencontre sont d'ailleurs assez révélatrices des tensions existant dans les rapports entre les organisations syndicales locales et les directions de ces établissements.

[179] Ayant sommairement analysé le cas du Réseau UNI-Quebecor, Grossman en arrive à une conclusion similaire en soutenant que : «The overall campaign was developed essentially out of the merger of two campaigns, the UNI global framework agreement, and the GCIU North America campaign. The global network was built around these two goals» (2006: 19).

> «We kind of married this global agreement thing with the corporate campaigning stuff that the Americans were doing. And we kind of brought those two concepts together at the global level. And I think that was a gutsy move… in the sense, I think, it happened out of necessity. Because the only other option was to walk away, which was not a good option.» (Entrevue n° 10, Ottawa, novembre 2006).

6.2- Le lancement de la campagne «Justice@Quebecor»

Le fait saillant de cette conférence concernera cependant la décision qui sera prise par les délégués de diversifier les stratégies et les moyens d'actions utilisés dans le but d'accentuer la pression sur l'entreprise à l'échelle mondiale. Cette décision conduira plus concrètement au lancement officiel de la campagne «Justice@Quebecor» qui sera à l'origine d'une intensification bien réelle des moyens de pressions entrepris par les différentes organisations syndicales représentant les travailleurs de l'entreprise à travers le monde. Les nombreuses démarches et stratégies qui seront mises sur pied dans le cadre de cette campagne viseront : (1) à organiser des rencontres et des actions de solidarité; (2) à transporter les revendications syndicales dans la sphère publique et politique; (3) à intervenir dans les assemblées d'actionnaires; (4) à faire pression sur les principaux clients de l'entreprise; (5) à profiter des structures institutionnelles européennes pour faire cheminer certaines revendications; (6) à investir le champ juridique par le dépôt de plaintes de toutes sortes. Dans la section suivante nous proposons de présenter plus en détails ces six pôles stratégiques d'action.

• Le premier pôle d'action développé consistera à s'assurer du maintien des relations entre membres du Réseau UNI-Quebecor à travers l'organisation régulière de rencontres internationales et le développement d'actions de solidarité. En effet, les membres impliqués dans cette campagne continueront à tenir des rencontres internationales sur une base relativement fréquente. Les congrès de l'UNI Secteur graphique tenus à Washington au mois de janvier 2005, à Istanbul au mois d'octobre de la même année, à Buenos Aires et à Brighton (en Angleterre) respectivement au mois de juin et novembre 2006, ainsi que les diverses rencontres du comité directeur du Réseau UNI-Quebecor donneront aux représentants syndicaux de multiples occasions de se réunir, d'analyser et

de débattre des diverses expériences vécues, d'effectuer les bilans qui s'imposent et de planifier la poursuite de leurs plans d'action (UNI, 2006-13; UNI, 2005-9).

Ces rencontres permettront également d'organiser et de coordonner diverses actions de solidarité impliquant la participation active des travailleurs de l'entreprise. À cet égard, soulignons tout d'abord que la conférence de Memphis sera suivie d'une série de «Journées mondiales de solidarité» au cours desquelles les travailleurs de Quebecor arboreront des tee-shirts et des autocollants du nom de la campagne venant d'être lancée, signeront des pétitions et distribueront des tracts pour revendiquer leur droit à la syndicalisation, et, dans certains cas, organiseront des rassemblements dans leur milieu de travail pour exiger que la direction de l'entreprise signe un accord de portée internationale reconnaissant les droits fondamentaux des travailleurs[180] (voir encadré 6.2) (UNI, 2006-14; UNI, 2005-10). Un syndicaliste français témoignait de l'importance de ces journées de solidarité qui «donne une image d'une organisation. Quand on est capable de faire quelque chose, le même jour partout dans le monde, c'est important pour les salariés des pays de voir qu'on peut agir partout en même temps.» (Entrevue n° 17, Paris, novembre 2006).

[180] Pour Grossman, ces journées mondiales de solidarité ne peuvent être effectives que si elles respectent un ensemble de conditions, dont trois particulières: «First, even if the overall campaign the solidarity day is supporting has more high minded goals, as was the case with Quebecor, there must be a local campaign element to global solidarity days. This does two things. First, it ensures participation from many more members, but secondly, it avoids potential legal problems associated with sympathy action… Another key to successful solidarity days is escalation in the scope and severity of the action over the course of the campaign. This is closely tied to the third component, which is maintaining the capacity for future action. By escalating the global days threatening more in the future a global network is able to have similar effect on a company as a traditional "stop and start" strike might have on one location. The stop and start strike, that is striking intermittently over a period of time is illegal in the United States due to the intense disruption it can cause in the workplace. Global solidarity days, which include shut downs at various plants around the world, can have a similar effect. Even if the same plant doesn't get targeted for a shut down over the course of multiple solidarity days, the threat of any plant being a target makes them unpredictable and highly effective. It is this threat of future action that brought Quebecor (…) back to the bargaining table» (2006: 26-27).

Encadré 6.2 : Les «Journées mondiales de solidarité» : un cas-type

Le 16 mars 2005 sera organisée par les membres du Réseau UNI-Quebecor une troisième «Journée mondiale de solidarité». Dans le cadre de cette journée thématique, des centaines de travailleurs de Quebecor World issus de 13 pays différents et leurs représentants prendront part à diverses activités dans le but de démontrer leur soutien à la campagne «Justice@Quebecor» et exiger que l'entreprise s'engage à négocier un accord-cadre reconnaissant certaines normes fondamentales du travail dont celles relatives à la santé et sécurité des travailleurs et au droit de former un syndicat et d'y adhérer librement (UNI, 2005-10). Outre ces revendications qui s'inscrivent à un niveau mondial, les activités auxquelles prendront part les travailleurs de Quebecor World chercheront aussi à mettre de l'avant un certain nombre de revendications faisant écho à leur réalité locale et aux problèmes rencontrés au sein de leurs établissements respectifs.

Aux États-Unis, des membres du SICG et du syndicat des Teamsters manifesteront, à travers différents gestes symboliques, leur soutien à la campagne syndicale transnationale venant d'être lancée. Les militants syndicaux des sections syndicales du SICG, dont notamment celles de Dickson (Tennessee), de Brookfield (Wisconsin), d'Atlanta (Georgie) et d'Hazleton (Pennsylvanie), prendront massivement part aux évènements. Certains travailleurs d'usines non syndiquées du Mississippi, du Tennessee, du Kentucky et du Nevada participeront également aux activités afin de démontrer clairement leur désir d'être représentés par un syndicat et ainsi dénoncer les obstacles auxquels ils sont confrontés.

Au Canada, le SCEP inclura la signature d'un accord-cadre international au nombre de ses demandes afférentes au renouvellement des conventions collectives avec Quebecor World. Le SCEP invitera également des employés non syndiqués de l'entreprise en provenance des États-Unis à la table de négociation afin que ceux-ci puissent présenter leurs doléances aux cadres de direction de l'entreprise.

En Amérique du Sud, les actions prises par les travailleurs de Quebecor et leurs représentants syndicaux seront tout aussi importantes. À Sao Paulo, au Brésil, des membres du syndicat représentant les travailleurs du secteur de l'imprimerie commerciale, la FTIGESP, participeront à des rassemblements au cours desquels ils manifesteront leur soutien à la campagne mondiale. Les dirigeants syndicaux rencontreront également un important actionnaire de l'usine pour lui faire part de leurs inquiétudes concernant le respect des droits des travailleurs dans cet établissement. En Argentine, suite à l'échec de la syndicalisation de l'usine de Pilar, la Federación Graphica Bonaerense, fera une déclaration publique condamnant les pratiques jugées antisyndicales et antidémocratiques de la direction locale de Quebecor World. Au Pérou et en Colombie, la Federación Graphica del Perú et la FENALGRAP mèneront également d'importantes manifestations devant les usines de Quebecor World afin de démontrer leur détermination à défendre leurs droits.

Finalement, en Europe, les syndicats représentants les travailleurs de Quebecor passeront également à l'action. Suite au refus de la direction d'organiser une réunion extraordinaire du comité d'entreprise européen afin de discuter des nombreuses mesures de restructuration touchant notamment les usines de Corby en Angleterre et de Stockholm en Suède, les syndicats européens de Quebecor World s'impliqueront de diverses manières dans les activités entourant la journée mondiale de solidarité. En France, des militants de la

FILPAC-CGT organiseront une journée d'action nationale pour exiger l'amélioration des salaires et pour protéger la semaine des 35 heures. Ils profiteront également de l'occasion pour soumettre une motion à la direction de Quebecor soulignant leur soutien à la campagne mondiale du Réseau UNI-Quebecor. En Suède et en Finlande, les syndicats Grafiska et Vaal-MF organiseront à leur tour une journée d'information destinée à tenir leurs membres informés des problèmes que les travailleurs de Quebecor rencontrent aux États-Unis en matière d'accès à la syndicalisation et aux nouveaux objectifs que s'est fixé le Réseau UNI-Quebecor. En Belgique, en guise d'action de solidarité, la CSC-Bâtiment et Industrie organisera des arrêts temporaires de travail à chaque changement d'équipes mettant à profit ces arrêts pour discuter de la situation des conditions de travail dans l'entreprise. Des actions similaires seront aussi organisées en Espagne par la FCT-CCOO et la UGT (UNI, 2005-10).

À ces journées thématiques s'ajouteront d'autres actions de solidarité plus ciblées. Le Centre de solidarité de l'AFL-CIO et UNI Secteur graphique organiseront, à titre d'exemple, un séminaire de préparation à la négociation collective qui sera dispensé au mois de mai 2005 aux membres de l'exécutif syndical de l'usine de Quebecor World à Santiago au Chili (UNI, 2005-11). La nouvelle convention collective conclue par les négociateurs syndicaux chiliens ayant suivi ce séminaire témoignera d'une amélioration significative des conditions de travail en vigueur dans leur usine.

D'importantes actions de solidarité seront aussi organisées en support aux travailleurs de l'usine de Recife, au Brésil, aux prises avec une direction refusant de reconnaître la légitimité du syndicat local. Suite au licenciement de deux travailleurs directement impliqués dans les activités du syndicat (UNI, 2005-12) et à la succession de nombreux accidents de travail (UNI, 2006-15), le Réseau UNI-Quebecor décidera d'apporter son soutien aux travailleurs de cette usine en organisant, le 30 janvier 2006, une nouvelle «journée mondiale de solidarité»[181]. Fait marquant, une délégation d'environ une vingtaine de représentants syndicaux de Quebecor World en provenance notamment des États-Unis, du Canada, du Chili, de l'Argentine et de l'UNI se rendra sur place où elle parviendra à rencontrer la direction locale de l'usine (UNI, 2006-16). Après négociation, il sera d'ailleurs convenu de l'ouverture de pourparlers plus officiels concernant la

[181] Interrogé sur l'impact potentiel de la coopération intersyndicale et des journées de solidarités, le président de la section locale de l'usine de Quebecor à Recife au Brésil soulignera : «Not just it can help but it had already help! People from UNI, from Canada, from Argentina and from Chile all went to Pernambuco on the 30th of January and that put pressure on the company and force them to recognize the fundamentals rights of workers and the union in Recife.» (entrevue n° 7, Buenos Aires, juin 2006).

reconnaissance de la légitimité du syndicat local et la réintégration éventuelle des travailleurs licenciés en raison de leur implication syndicale (Teamsters, 2006-1).

Ayant fait partie du contingent de représentants syndicaux dépêché au Brésil pour soutenir les travailleurs de l'usine de Quebecor à Recife, une membre de l'organisation des Teamsters en rapportera le témoignage suivant:

> «And also, just quickly, in Brazil, two years ago, someone from UNI got a call from the union in Brazil saying that at Quebecor, that they were at the end of their rope, that they'd been trying to organize the plant in Recife. And they were going to take a strike but they were very worried about retaliation and could UNI send an observer so a bunch… I went down, a bunch of people went, and they all went… and then I went, and a Quebecor World worker went. But then there was a guy from Peru, two people from Argentina, and, let's see…Duncan from Canada. So we were able, in a two week time, you know, we were able to pull together an international contingent… It's quite a long story but to make it short, the workers of Recife went on strike but by the end of the day, by the end of the first day of the strike, the company was asking for people to come in to settle the strike. They only wanted one person from the Brazilian union to come. We insisted on sending Duncan and a guy that who was a state representative in Brazil into the negotiations with the local management. They settled the strike and they got, you know, two or three main demands agreed to and the workers went back to work. And of course they weren't going to agree to taking back these fired workers and something… You know… I mean, they just totally blew it off so the fact that there were… That Duncan was there in the meeting and the state representative was there from the workers party and they couldn't really get away with that and there was a big brouhaha and they finally agreed to the terms of the settlement. But again, that's an example of how it wasn't just the campaign in the U.S. that benefited but workers around the world.» (Entrevue n° 26, Washington, mai 2007).

• Le deuxième pôle d'action stratégique qui sera adopté dans le cadre de la campagne «Justice@Quebecor» consistera à transporter les revendications syndicales dans la sphère publique et politique afin de permettre au Réseau UNI-Quebecor de diversifier ses appuis et d'exercer une pression multipoints sur la direction de l'entreprise. Une campagne de sensibilisation de l'opinion publique sera ainsi organisée prévoyant la tenue de différents évènements médiatiques. S'intégrant à cette campagne, de nombreuses communautés religieuses, des membres du Conseil des droits des travailleurs du Kentucky et de l'organisation de défense des droits des travailleurs, «*Jobs with Justice*», organiseront, au courant du mois d'août 2004, un rassemblement devant le

siège social de Quebecor à Montréal pour y dénoncer les problèmes d'accès à la syndicalisation (UNI, 2004-13). La conférence de presse qui sera organisée par ces groupes de protection des droits des travailleurs cherchera à s'assurer de l'appui des organisations syndicales locales mais nourrira également l'ambition d'obtenir celui de la population et des médias québécois (Langlois, 2004).

Au mois de novembre 2004, ce sera au tour d'un collectif formé de plus d'une vingtaine d'éminents écrivains et auteurs[182] de venir soutenir publiquement la campagne menée par les organisations syndicales et les travailleurs de Quebecor World (Brecher et al., 2006; UNI, 2004-14). Ces auteurs s'engageront à aviser leurs éditeurs des conditions de travail difficiles prévalant dans les imprimeries non syndiquées de la multinationale québécoise aux États-Unis. Le collectif, réuni sous la bannière «*Writers' Call for Justice at Quebecor World*», enverra également une lettre à la direction de l'entreprise faisant état de leurs nombreuses inquiétudes quant au respect des droits des travailleurs dans les usines responsables de l'impression de leur ouvrage. Preuve d'un certain agacement de la part de la direction de Quebecor, celle-ci émettra le jour même un communiqué de presse affirmant appuyer «sans réserve» les commentaires publiés par ce groupe d'auteurs selon lesquels les employés de Quebecor World devraient être libres de prendre une décision relative à leur représentation syndicale dans un contexte dépourvu de toute intimidation (QW, 2004-7). Elle apportera toutefois d'importantes nuances et se défendra de certaines «allégations trompeuses» en affirmant ne jamais avoir enfreint ses principes en matière de relations de travail.

En complément à cette campagne de sensibilisation de l'opinion publique sera menée une stratégie de pression politique. Première activité s'intégrant à cette stratégie, une vigile rassemblant travailleurs, dirigeants syndicaux, étudiants et sympathisants sera organisée à Washington devant l'ambassade du Canada, au cours du mois d'avril 2004, afin de protester contre les pratiques jugées antisyndicales adoptées par la direction de

[182] Ce collectif compte dans ses rangs plusieurs auteurs connus dont : Ben Bagdikian, Sallie Bingham, Rosellen Brown, Gerard Colby, Annie Dillard, Ariel Dorfman, Barbara Ehrenreich, Clarissa Pinkola Estes, Tom Frank, Jim Hightower, Marilyn French, Thomas Geoghegan, Jim Hightower, Barbara Kingsolver, Naomi Klein, Maxine Kumin, Dave Marsh, Linda McQuaig, Marge Piercy, Judy Rebick, Gloria Steinem, Meredith Tax et Howard Zinn (UNI, 2004-14).

Quebecor World aux États-Unis. Les participants au rassemblement enjoindront par la même occasion le premier ministre canadien de l'époque, M. Paul Martin, à prendre les mesures qui s'imposent pour que les entreprises canadiennes menant des activités aux États-Unis se conforment aux normes internationales du travail (UNI, 2004-9).

Les pressions politiques s'exerceront également à travers le soutien reçu du ministère de l'éducation du Brésil[183], important client de Quebecor World, et par le biais d'une lettre adressée au président et chef de la direction de Quebecor par cinq membres[184] de la Chambre des représentants des États-Unis. Cette lettre fera état des préoccupations des représentants à l'égard du comportement de la direction de l'entreprise qui aurait, par le passé, «violé la législation du travail lors de campagnes de syndicalisation» et qui se serait acharnée «à empêcher les employés non syndiqués de s'affilier au SICG» (UNI, 2004-10). Pour remédier à la situation, les cinq membres de la Chambre des représentants des États-Unis feront état de leur désir de voir l'entreprise et le syndicat s'accorder «sur un processus équitable et expéditif qui permette de déterminer si les employés souhaitent s'affilier au syndicat, et ce à l'abri de toute ingérence et intimidation de l'administration» (UNI, 2004-10).

Ceci dit, le coup d'éclat de cette campagne de pression politique surviendra lors des présidentielles américaines de 2004. Dans le courant de cette campagne électorale, les syndicats américains, l'AFL-CIO et l'organisation des Teamsters en tête, réussiront à obtenir l'appui du sénateur démocrate Edward Kennedy et de John Kerry, candidat à la présidence des États-Unis (UNI, 2004-11; UNI, 2004-12). Celui-ci, dans une lettre

---

[183] Un chargé des campagnes de syndicalisation pour l'organisation des Teamsters relatera à cet effet : «We had got the Brazilian minister of education to write a letter telling Quebecor they needed to change their ways or… I mean, the implicit threat was that this could threaten their business publishing textbooks in Brazil for the education ministry there. And you know, this was a… The government of Brazil, you know, the workers party government and they have contacts with people. Partly it was through the AFL-CIO. There's a guy who's very connected to the Brazilian left so through that, that was an important thing that threaten their business there so that was one sort of specific issue.» (Entrevue n° 27, Washington, mai 2007).

[184] Il s'agit des représentants Danny Davis (Député de l'Illinois), Major Owens (Député de New York), Carolyn Maloney (Députée de New York), William Clay (Député du Missouri) et Edolphus Towns (Député de New York). Pour comprendre le caractère stratégique de cette lettre il faut savoir que ces représentants siégeaient tous à l'époque au Comité spécial sur la réforme du service postal et se rappeler ensuite que Quebecor World est le plus important client des services postaux des États-Unis (UNI, 2004-10).

officielle adressée au président directeur général de Quebecor World, Pierre Karl Péladeau, se déclarera préoccupé par les témoignages que lui ont livrés certains travailleurs de l'entreprise (voir Annexe 5). À cet effet, le sénateur Kerry réitérera son soutien aux salariés de Quebecor qui tentent de former un syndicat et fera état de son appui au projet de «Loi sur le libre choix des employés»[185] visant à garantir que les travailleurs puissent user de leur droit de choisir leur syndicat sans que la direction n'intervienne pour tenter d'en empêcher l'exercice[186] (Castonguay, 2004a). Un dirigeant de l'UNI précisera à propos du soutien prodigué par John Kerry :

> «So when the presidential campaign was on in the United States, Kerry made several statements and he supported us and to put in the press in Canada… He played the game a lot. He was good. He needed votes in the South, he needed people… but even so, I think he actually believed in it.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

• Le troisième pôle d'action stratégique qui sera développé par les membres du Réseau UNI-Quebecor consistera à agir sur l'actionnariat. Après avoir ciblé l'opinion publique et cherché des appuis dans le monde politique, la campagne lancée par les syndicats de Quebecor World prendra pour objectif de sensibiliser à leurs problèmes les propriétaires mêmes de l'entreprise, c'est-à-dire ses actionnaires. Une première délégation d'employés et de représentants syndicaux en provenance des quatre coins des États-Unis se rendra à Montréal au mois de mai 2004 pour assister à l'assemblée annuelle des actionnaires (Castonguay, 2004b; UNI, 2004-15). L'intervention de cette délégation durant l'assemblée contraindra le président du conseil d'administration, l'ancien premier ministre canadien Brian Mulroney, à passer la plus grande partie de son temps à traiter des questions relatives aux droits des travailleurs. M. Mulroney se défendra de toutes les accusations formulées, arguant que Quebecor World respecte scrupuleusement les lois américaines qui prévoient la tenue de vote secret lors des tentatives de syndicalisation et

---

[185] Traduction de «*Employee Free Choice Act*».

[186] Ce projet de législation fédérale prévoyait également une simplification de la procédure de formation d'un syndicat en contournant la procédure d'élection, litigieuse et longue, prévue par la Commission américaine des relations de travail («*National Labor Relations Board*») pour la remplacer par un système plus «neutre» de vérification des cartes d'adhésion tel que cela est prévu notamment dans la législation québécoise.

invitant les plaignants d'harcèlement et d'intimidation à porter plaintes aux autorités concernées (Presse canadienne, 2004d).

Une seconde délégation, composée cette fois d'employés de l'entreprise venus du sud des États-Unis, de la France et du Brésil, réitérera l'expérience au courant du mois de mai 2006. Cette dernière délégation réussira une fois de plus à prendre d'assaut l'assemblée des actionnaires et à monopoliser la période de questions forçant les dirigeants du conseil d'administration à se braquer sur une position défensive (UNI, 2006-17). Mettant une fois de plus l'emphase sur le comportement jugé antisyndical de certains directeurs d'imprimeries de Quebecor et sur les considérables lacunes en matière de santé et sécurité constatées dans certaines usines de l'entreprise, M. Mulroney réitérera l'importance pour l'entreprise de respecter les droits fondamentaux des travailleurs et de s'assurer que soient en place de bonnes pratiques en matière de santé et sécurité (Desjardins, 2006b).

Sur l'importance cruciale de ce pôle d'action dans la campagne menée par les syndicats de Quebecor, un syndicaliste américain fera notamment ressortir le courage des travailleurs ayant effectué le déplacement à Montréal pour faire état de leurs expériences et doléances devant les membres du Conseil d'administration de l'entreprise :

> «But what is exciting is that we had set of workers who were prepared to do this. You know, when we came to say the annual shareholders meeting in Montreal, it was these workers who came from different plants, who were prepared to risk it all and speak out, speak the truth to power, to Brian Mulroney, to be able to stand up in a meeting and say: "I've worked for this company for X number of years, and, you know, and you're doing this and this and this, and it's not right." I mean, that takes a lot of courage to do for an average worker. But it makes it so powerful because… You know, how can Brian Mulroney argue with… I mean, if I said it he'd dismissed me. But I mean these are workers who enable the company to make its profit and, you know, they were being abused and so they were prepared to speak out and that was vitally important to the campaign.» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).

Dressant le bilan de ces interventions dans les assemblées d'actionnaires, une permanente de l'AFL-CIO soulignera à son tour que l'efficacité de cette stratégie est non

seulement à chercher dans les pressions internes pouvant être exercées par les actionnaires de l'entreprise mais aussi dans l'attention médiatique qu'elle a réussi à susciter et qui semble avoir grandement irrité la haute direction de Quebecor World:

> «I felt like the shareholders meeting in Montreal, I felt like that was very powerful because I though it was extremely important that we took the campaign to Montreal, to the home of the company. That we took the workers and that we met them in their territory, in their TV studio, where they… Because they have that meeting in their big TV, television studio. And that we took these workers, most of them are African-american, working class people from the deep south, so, you know? Culturally, this is very different from Montreal. And to be able to take these workers there and have them confront the former Prime minister of Canada was, I think, for the organizers, for the staff that were there, for those workers, and then they may take their story back to their committees in Mississippi and Tennessee and told their story about this experience. I think it was really powerful that way and also we got tons of press in the Canadian press, so I feel confident that that really, really pissed them off.» (Entrevue n° 24, Washington, mai 2007).

• Toujours dans l'optique de multiplier les sources de pressions sur l'entreprise, les syndicats de Quebecor World s'investiront dans le développement d'un quatrième pôle d'action stratégique. Celui-ci consistera à faire pression sur certains des principaux clients de l'entreprise et à les sensibiliser aux revendications défendues par le Réseau UNI-Quebecor. À cet égard, le SICG contactera plusieurs des principaux clients de l'entreprise aux États-Unis dont Disney, Avon, les grands magasins Kohl, la marque de lingerie Victoria's Secret et la compagnie de téléphonie Southwestern Bell. Dans la même veine, des tracts seront distribués devant certains magasins de la chaîne américaine *Crate&Barrel* au Canada, un détaillant d'accessoires de maison qui fait imprimer ses catalogues par Quebecor World (Desjardins, 2006a). Enfin, des manifestations devant des cinémas, propriétés de *Time/Warner Bros* qui, de par les contrats d'impression des revues *Time* et *Sport Illustrated*, se veut un important client de Quebecor, seront également organisées aux États-Unis (UNI, 2006-18).

Sur le sens de cette stratégie, un membre du Centre de recherche stratégique de l'AFL-CIO précisera :

> «The key was that we wanted public accountability campaign with this company. Well, you know, in Canada, Quebecor is a long-known name and they're not at all in the US. Most people don't have reasons to come across a commercial printer and so… But the magazines and the catalogues that they print were with companies that were household names. I mean, they printed just about every major magazines and catalogues for very large retailers and those were well-known. And so we wanted to make sure that the retailers and the magazines companies that used them for printing were aware of the workplace practices that this company perpetuated and the denial of workers rights in these facilities. And we though that if they were informed of these things that they would want to take action. And ensure that, you know, ILO conventions were respected and workers rights were respected.» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).

De manière complémentaire, une collègue du précédent intervenant soulignera :

> «We did tons of research to figure out who were the customers and so we had a list of hundreds of customers and we tried to figure out which customers had their publications printed in which plant so, you know, we knew that the Avon catalogue was printed in Mississippi and the Ikea catalogue was printed in Mount Morris, Illinois and Victoria's Secret was printed in Illinois. So figure out where all these things are printed and then reach out to the customers in various ways by sending them a letter or calling them or if we had… If they were a unionized company already, then you would have the union that had a relationship with the company reach out to them on our behalf and say: "Look, you should talk to the union about your catalogue printer."» (Entrevue n° 24, Washington, mai 2007).

On ne peut, par ailleurs, passer sous silence la contribution des syndicats européens qui joueront un rôle central dans le développement de ce pôle stratégique d'action en ciblant dans leurs pays respectifs des entreprises clientes de Quebecor World possédant un accord-cadre international dans le but de le mobiliser à leur profit. En effet, si ce type d'accord concerne en premier chef les organisations syndicales et les entreprises multinationales qui en sont signataires, il faut ici savoir que certains de ces ACI possèdent des clauses étendant de manière plus ou moins contraignante leur contenu

normatif à leurs sous-traitants et fournisseurs[187]. Des démarches seront ainsi entreprises respectivement par des syndicats espagnols et suédois afin que les entreprises Telefónica et IKEA[188], toutes deux clientes de Quebecor World, en conformité avec les accords-cadres qu'elles ont ratifié, encouragent la direction de Quebecor à respecter les droits fondamentaux de ses travailleurs (Stevis et Boswell, 2007; Tate, 2006).

Dans le cadre du développement de ce pôle d'action, les contacts établis avec IKEA seront, comme le rapporte le secrétaire général du syndicat Grafiska, particulièrement déterminants en raison notamment de l'importance pour Quebecor World du contrat d'impression des catalogues de la multinationale suédoise :

> «I call IKEA and I told them that we are preparing an article for one of the biggest newspaper in Sweden and we told them that we know that IKEA have a good reputation, that they have a code of conduct and some policies about sub-contractors. They have an international framework agreement with the wood workers. So I told to IKEA that they are not applying those mechanism correctly because of Quebecor. In response, they ask me 'can you hold this for a week or so ?' The management of IKEA spoke with the management of Quebecor. Quebecor and their headquarters in Canada was really upset about that, really upset. You know, the contract of IKEA, it's millions and millions of dollars.» (Entrevue n° 14, Brighton, novembre 2006).

Pour sa part, une déléguée de l'AFL-CIO fera état des actions menées en parallèle par des syndicats locaux américains afin de sensibiliser la direction d'IKEA aux problèmes vécus par les travailleurs de Quebecor World dans leur pays. Comme en font foi ses propos, ces actions prévoyaient notamment la distribution de tracts à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de bon nombre des points de vente d'IKEA à travers les États-Unis :

---

[187] Ce degré d'engagement est toutefois variable du fait que les FSI n'ont pas développé d'approche commune à cet égard. Dans le cas des accords-cadres signés par les entreprises Telefónica et IKEA, ces accords limitent l'obligation de l'entreprise multinationale «à informer ou encourager les sous-traitants et fournisseurs à respecter les principes énoncés dans l'accord» (Bourque, 2004 : 13).

[188] Sur l'importance des contacts établis avec la direction d'IKEA par les syndicats de Quebecor World, un membre de l'UNI soulignera : «But one of the key ones was… 'let's look at the customers of Quebecor.' And that's where they IKEA came out of it. And there were several others… I don't remember who they all were… But for us, IKEA was the big one. (…) It was through our Swedish affiliate in the graphical sector. But also through our friends in the... what's now the 'International Building Workers'. Because they actually have a global agreement with IKEA. So the supply chain of IKEA is the important part. (…) IKEA got fed up of it. They were getting messages from all over the world saying 'why are you working with these lousy bastards; tell them they should talk to us.' And we actually had their human relations on the phone the other day saying to them 'look, you have an agreement with the international building workers; say something to them'.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

> «So then, we organized a series of actions at IKEA stores all over the United States. At the time I think they had 18 stores. And so we figured out which stores we near GCIU locals and then we would organize for something like three to four Saturdays in a row in early 2004 for a delegation of GCIU members to go to the store, to take a letter and leaflet and one or two people would go with the letter and ask to speak with the manager and deliver the letter and the rest of the people would go into the store and leaflet inside the store until they were kicked out and then we would go outside. And so we had several actions like that. Over about a month, on weekends, for a month, in I don't know, maybe ten different stores, until IKEA said: "Ok, Ok, we'll call the company." Now this sends a wind off the campaign but it got a big, you know, it got a lot of attention, it got IKEA's attention. They were very upset. So that was probably… Because it was the first customer campaign, we knew that it got their attention because we caught them by surprise and they made a lot of noise about how they wanted us to stop.» (Entrevue n° 24, Washington, mai 2007).

• Les syndicats européens représentant les travailleurs de Quebecor World joueront également un rôle crucial dans le développement d'un cinquième pôle stratégique d'action consistant à mobiliser les structures institutionnelles européennes favorisant l'établissement d'un dialogue social au sein des entreprises dans le but de faire cheminer certaines revendications du Réseau UNI-Quebecor. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, la directive européenne sur les comités d'entreprise oblige les grandes firmes établies au sein de l'Union à créer des groupes et des forums aux fins d'information et de consultation de leurs salariés. Pour se conformer à cette directive, Quebecor World, suite au développement de ses activités en Europe, a ainsi dû accepter de former et de prendre part aux activités d'un comité d'entreprise européen (CEE) (UNI, 2003-5).

Malgré les problèmes liés au fonctionnement de ce CEE, les représentants syndicaux présents sur ce comité réussiront à utiliser ce forum de consultation et d'échanges d'informations afin de soutenir les actions entreprises au niveau international par le Réseau UNI-Quebecor. Lors d'une réunion du CEE tenue à Paris, les représentants des travailleurs manifesteront leur soutien à la campagne de syndicalisation du SICG dans les usines de l'entreprise aux États-Unis et appelleront sa direction à respecter le droit des travailleurs à former des syndicats et à y adhérer (UNI, 2004-16). Dans la même veine, les délégués syndicaux membres du CEE de Quebecor World seront mis au

courant et approuveront l'objectif du Réseau d'ouvrir au niveau mondial des négociations avec la direction de l'entreprise dans le but de conclure une entente sur des conditions minimales de travail (UNI, 2003-5). Ils réussiront d'ailleurs à faire inclure à l'ordre du jour d'une des rencontres du CEE une discussion sur le thème des accords-cadres internationaux, sujet qui pourtant ne concerne pas de manière exclusive l'espace européen et donc sort de la juridiction, définie de manière stricte, des CEE :

> «The Quebecor European Work Council is very very singular. They made a statement in favor of a global agreement. Because normally, the work council are very concentrated in European matters. They are not very much concerned with global issues. But they made a statement in favor of a global agreement.» (Entrevue n° 3, Nyon, avril 2006).

Faisons également état des propos suivants qui, non sans exprimer un certain criticisme à l'égard des CEE, soulignaient comment celui de Quebecor World avait pu aider les syndicats de cette entreprise à faire la promotion de leurs revendications :

> «The other point of pressure was the European Work Council, which was not the most useful thing in the world. But, because of the size of the company in Europe, they must have an European Work Council. It is legal, they cannot avoid it. Whether they like it, or that they don't like it… They have never appointed the European managers to come to the chair. Tremblay, herself, comes to chair the European Work Council, which is weird to have a Canadian… We don't mind, it's fine for us… So at a certain stage of the proceedings we got the workers' representatives to agree that they were in favor of global agreement as well. Which they didn't like, but then we made publicity about it. (…) So what they've done this time, is they've said they want the global agreement on the agenda. To which the company said no. But legally, they can't do it. So they'll be forced somewhat. (…) If they think they have problems with the Teamsters in the U.S. 'Sorry, but you'll have problems with UNI in Europe as well'.» (Entrevue n° 1, Genève, mars 2006).

• Les représentants syndicaux nord-américains impliqués dans cette campagne développeront finalement un sixième pôle d'action stratégique en investissant le champ juridique et en procédant au dépôt graduel de différentes plaintes devant les autorités compétentes aux États-Unis. Ces plaintes concerneront à la fois la liberté d'association des travailleurs, les règles en matière de santé et sécurité ainsi que, finalement, les pratiques en matière de discrimination sur les lieux de travail.

Concernant ce dernier domaine, le SICG commencera par accuser l'entreprise de ne pas respecter les règles de sécurité dans ses usines et d'enfreindre les lois de certains États du Sud sur les indemnités devant être versées aux travailleurs blessés (Presse canadienne, 2004f). Selon le syndicat, l'organisme américain chargé de l'application de la réglementation sur la sécurité au travail («*U.S. Ocupational Safety and Health Administration*») aurait relevé, depuis 1998, pas moins de 140 infractions aux règles fondamentales de sécurité dans les usines de Quebecor, soit plus que le nombre d'infractions cumulées par ses principaux concurrents, soit les entreprises R.R. Donnelly, Banta et Quad Graphics, pour la même période (UNI, 2004-17). Au Canada, Quebecor World sera d'ailleurs reconnue coupable d'infractions à une loi provinciale sur la santé et sécurité au travail et condamnée à payer une amende de 130 000 dollars suite à un accident survenu le 10 juillet 2003 dans une installation de l'entreprise située à Aurora en Ontario[189].

Exigeant des emplois plus sécuritaires, les travailleurs de Quebecor et leurs représentants participeront, le 28 avril 2004, à une journée commémorative, le «*Worker's Memorial Day*», afin de réclamer par voie de pétition de meilleures conditions en matière de santé et sécurité. Dans plusieurs dizaines d'usines de Quebecor World partout dans le monde, les employés remettront des pétitions à leurs dirigeants, invitant l'entreprise à rehausser les normes en matière de santé et sécurité en vigueur dans ses établissements[190] (UNI, 2004-17).

En matière d'accès à la syndicalisation, les syndicats nord-américains de Quebecor seront également très actifs sur le plan juridique. Au courant de l'année 2004, des employés d'usines de Quebecor World, notamment du Tennessee et du Mississippi, appuyés dans leur démarche par le SICG, déposeront plus de 22 plaintes auprès de

[189] L'entreprise plaidera coupable à des accusations de négligence ayant causé des blessures graves aux jambes d'un employé. Plus spécifiquement, la direction de l'usine avouera avoir omis de donner les renseignements et directives nécessaires relativement à l'entretien et au verrouillage d'une presse à compacter (Ontario, 2005).

[190] Des manifestations auront également lieu devant l'usine de Quebecor à Versailles, au Kentucky, en commémoration d'une de leurs employées décédée plus tôt au cours de l'année dans un accident de chariot élévateur (UNI, 2004-18). Peu de temps après son décès, un moment de silence a été observé par les travailleurs de Quebecor dans plusieurs usines de l'entreprise situées aux États-Unis et au Canada (UNI, 2004-19).

l'organisme responsable de l'application des lois du travail aux États-Unis accusant l'imprimeur de recourir aux menaces pour les empêcher de se syndiquer (Presse canadienne, 2004e). Parmi ces plaintes, plusieurs seront d'ailleurs jugées recevables par la Commission américaine des relations de travail. À titre d'exemple, le bureau régional de cette Commission au Tennessee jugera «crédible» l'accusation selon laquelle la direction de l'usine de Quebecor World, à Corinth, a imposé des mesures disciplinaires à des employés qui lui avaient remis une pétition signée par plusieurs membres du personnel favorables à la syndicalisation. Le bureau régional de la Commission américaine des relations de travail du Kentucky considérera fondées, quant à lui, les accusations voulant que la direction locale de l'entreprise à l'usine Versailles ait illégalement adopté une politique de restriction de la sollicitation et qu'elle ait illégalement expulsé les travailleurs distribuant des tracts favorables à la formation d'un syndicat (Presse canadienne, 2004b; UNI, 2004-20).

Cette première offensive légale sera suivie peu de temps après par une deuxième vague de dépôts de plaintes auprès des autorités compétentes. Le SICG déposera au mois d'octobre 9 nouvelles plaintes pour pratiques déloyales concernant les directions locales des usines de Covington au Tennessee et de Versailles au Kentucky (UNI, 2004-21). Dans la même lignée, des travailleurs de l'usine de Olive Branch au Mississippi déposeront une plainte officielle auprès d'une commission américaine sur l'équité en emploi, soit le «*Equal Employment Opportunity Commission*», pour pratiques discriminatoires dans l'embauche, la formation et la promotion des afro-américains (UNI, 2006-20). Selon leurs dires, le processus de formation à l'intérieur de l'usine inciterait les gestionnaires à faire preuve de discrimination dans la formulation des offres de formation nécessaire pour accéder à des postes de niveau supérieur et d'encadrement (Castonguay, 2004b).

Parallèlement à ces dépôts successifs de nouvelles plaintes à l'égard de la direction de Quebecor World, la Commission américaine des relations de travail continuera à témoigner de la recevabilité de plusieurs d'entre elles. Au mois d'août 2004, 17 nouvelles plaintes pour pratiques déloyales seront une fois de plus jugées «crédibles»

par la direction régionale de cette Commission au Tennessee[191] (Presse canadienne, 2004g). Le cheminement légal de ces plaintes passera une nouvelle étape lorsque cette même Commission décidera de porter certaines d'entre elles devant un tribunal administratif laissant ainsi à un juge de ce tribunal la charge d'évaluer la validité des plaintes (Presse canadienne, 2004h; UNI, 2004-25; UNI, 2004-24).

En rétrospective, une représentante syndicale américaine ayant été impliquée dans l'échafaudage de ces recours juridiques résumera le déploiement et les impacts de cette stratégie de la manière suivante :

> «We filed charges with the Equal Employment Opportunity Commission, the EEOC, on discrimination. Race and gender discrimination at one of the plants in Mississippi where all the management positions were filed by white man and all the high level, sort of, skilled positions were white man, and on the lowest paid, low-skilled positions were filled by black women. And we had to organize and do the research to sort of document that. And we filed charges and, of course, then a press release and the whole thing. Eventually, the charges were dropped, it didn't go anywhere, but I mean, you know, it was a good hit… when you file the charges, you get a press hit. The OSHA, the Occupational, Safety and Health Administration, we've filed charges with them too. I think we got more attention with those because there were some pretty severe safety violations in some of the plants. We would have the workers document the hazard and then file OSHA charges. And each state has a state OSHA. And so we would file OSHA charges in various states. And each time, I mean, with every single thing that we did, we always issue a press release. We want to stop the company from discriminating against women and minorities and we want them to create a safe working place for the workers but we also want to publicize the fact their non-union plants are not safe places to work. (…) We filed what we call ULP, unfair labor practice charges, with the NLRB. And thirty-four of these were upheld and they had hearing in 2005… The judge found them guilty of some of these charges. You know, we filed a whole lot of charges. Most of them are dropped but some of them they were found guilty. Signing on workers into

[191] L'une des plaintes pour lesquelles la Commission a décidé de poursuivre des actions concerne la direction de la société Quebecor à Covington, accusée d'avoir renvoyé un de ses travailleurs parce qu'il refusait d'espionner ses collègues et de les forcer à abandonner une campagne de syndicalisation (Langlois, 2004; UNI, 2004-22). La Commission des relations de travail jugera également recevables deux autres plaintes de travailleurs menacés de renvoi pour avoir présenté à la direction de Covington une pétition favorable à une éventuelle syndicalisation. Cette même Commission a aussi reconnu le bien-fondé de plaintes concernant un travailleur muté après s'être exprimé publiquement en faveur de la formation d'un syndicat (UNI, 2004-23). Enfin, de nombreuses autres plaintes «crédibles» feront état du discours jugé mensonger que la direction de Covington tenait aux opérateurs de presse, prétendant qu'ils ne pouvaient légalement être membres d'une organisation syndicale, la direction ayant d'ailleurs fait pression sur ces opérateurs pour qu'ils espionnent certains de leurs collègues susceptibles d'être favorables à l'établissement d'un syndicat.

> the harassing, firing workers illegally, that sort of thing.» (Entrevue n° 24, Washington, mai 2007).

6.3- La campagne «Justice@Quebecor» : une analyse de résultats

Comme nous venons de le voir, la campagne «Justice@Quebecor» se veut la résultante d'une alliance syndicale internationale qui a su au fil des années se structurer et coordonner des actions de solidarité de natures diverses (voir figure 6.3). Évidemment, les réalisations pratiques n'ont pas toujours été probantes, parfois plus médiatiques et symboliques que fortes, mais cette tentative de construction d'un contre-pouvoir syndical au plan transnational à permis quelques mobilisations qui ne sont pas restées sans conséquence quant aux objectifs ayant présidé à la mise sur pied de cet espace de coopération intersyndicale.

Pour le rappeler, le Réseau UNI-Quebecor visait l'atteinte d'un double objectif, soit celui au niveau régional (1) de parvenir à syndiquer un plus grand nombre d'usines de l'entreprise localisées surtout dans les États du sud des États-Unis où les législations du travail sont généralement plus laxistes et accordent plus volontiers une primauté aux intérêts des employeurs; et celui au niveau mondial (2) de ratifier un accord-cadre international avec la direction de l'entreprise. Un bilan de la campagne menée par les syndicats de Quebecor peut ainsi être dressé en regard de ces deux principaux objectifs.

Figure 6.3 : L'évolution du «Réseau UNI@Quebecor World» : quelques moments forts (1999-2007)

6.3.1- Syndicalisation d'usines et entente de neutralité aux États-Unis

Concernant l'objectif de syndicalisation d'un plus grand nombre d'usines de l'entreprise en Amérique du Nord, le Réseau UNI-Quebecor enregistrera, en ce domaine, d'importantes avancées. Après différentes actions de solidarité menées conjointement par les représentants syndicaux canadiens et américains de l'entreprise[192], un accord de neutralité («*Neutrality Agreement*») sera finalement signé le 5 mai 2005 entre la direction de Quebecor World et la GCC/IBT[193]. Le protocole d'accord de 24 pages prévoit notamment que la direction de Quebecor devra faire preuve de neutralité, respecter «le droit de ses employés à appartenir ou à participer à la formation d'une association de leur choix» et s'engager «à ne pas faire obstacle ni à s'opposer aux efforts de ses employés» (QW, 2005-4). Conséquemment, l'organisation des Teamsters s'engagera à son tour «à mener sa campagne de syndicalisation sans adversité et focalisera ses campagnes sur la façon dont les employés peuvent aborder des problèmes liés au milieu de travail en ayant recours à la négociation collective et à la représentation syndicale» (QW, 2005-4). L'entreprise et le syndicat conviendront en outre de s'abstenir de se dénigrer mutuellement pendant les campagnes de syndicalisation (Bérubé 2005; UNI, 2005-15).

Fait intéressant, ce protocole de syndicalisation s'élève au dessus de la simple déclaration de principe en prévoyant l'adoption d'une nouvelle procédure de syndicalisation. La direction de Quebecor World et l'organisation des Teamsters

---

[192] Notons, parmi ces actions, l'envoi à la direction de Quebecor World d'une lettre signée de la part de différents représentants syndicaux locaux de l'entreprise en Amérique du Nord réclamant la signature d'une entente établissant de manière conjointe les paramètres devant être respectés dans tout processus de syndicalisation (UNI, 2004-26). Cette collaboration entre syndicats canadiens et américains se manifestera également lorsque des sections locales qui étaient en négociation avec l'entreprise notamment à Toronto et Halifax feront intervenir à la table de négociation des travailleurs d'usines non syndiquées du Tennessee et du Mississippi obligeant ainsi la direction de Quebecor à discuter des droits de syndicalisation pendant les négociations (UNI, 2004-27).

[193] Le Syndicat international des communications graphiques, le SICG, représentait l'ensemble des travailleurs des usines de Quebecor World au Canada et aux États-Unis jusqu'en 2005 (UNI, 2006-21). Au cours de cette année, le SICG a fusionné pour des raisons stratégiques avec la Fraternité internationale des Teamsters aux États-Unis formant du coup la «*Graphic Communications Conference*» des Teamsters (GCC/IBT). Au Canada toutefois, la majorité des sections locales du SICG a rejeté la fusion avec les Teamsters et a plutôt voté en faveur d'une fusion avec le Syndicat canadien des communications, du papier et de l'énergie (SCEP).

conviendront en effet que les employés de l'entreprise pourront opter ou non en faveur de la représentation syndicale par le truchement d'un vote au scrutin secret supervisé. Le protocole prévoit également une élection accélérée par vote au scrutin secret sur demande du syndicat qui regroupe au moins 30% des employés dans l'unité de négociation visée dans toute installation non représentée. Cette élection sera tenue dans les 21 jours de la demande et sera organisée par un arbitre neutre désigné par les parties plutôt que par la Commission américaine des relations de travail afin d'éviter tout délai excessif[194].

Les effets de la conclusion de cet accord de neutralité ne se feront pas attendre longtemps. Moins de deux mois après sa signature, soit au mois de juillet 2005, les quelques 200 employés de l'usine de Quebecor à Fernley au Nevada voteront, dans une proportion de 2 contre 1, en faveur de leur adhésion à la GCC/IBT mettant ainsi un terme à une démarche de syndicalisation entamée il y a plus de deux ans (UNI, 2005-13). Une autre importante victoire syndicale sera enregistrée seulement un mois plus tard lorsque les 250 travailleurs de l'usine de Versailles au Kentucky voteront également majoritairement en faveur de leur affiliation à la GCC/IBT (Brecher et al., 2006). La syndicalisation de cette usine sera particulièrement appréciée par les dirigeants syndicaux américains qui avaient encore un goût amer de l'échec subi dans ce même établissement en avril 2001 suite, selon leurs dires, à une ingérence patronale dans la campagne de syndicalisation (UNI, 2005-14).

L'accord de neutralité conclu ne se sera toutefois pas garant du succès de toutes les campagnes de syndicalisation menées par la GCC/IBT. Ce syndicat essuiera d'ailleurs un échec important à l'usine de Quebecor située à Covinghton au Tennessee où, en octobre 2005, les employés voteront en majorité contre l'obtention d'une représentation

[194] La motivation première des syndicats américains à signer des ententes de neutralité réside dans l'alternative que ces dernières proposent au régime national de droit du travail dont les délais prévus pour obtenir une accréditation syndicale sont souvent jugés, d'un point de vue syndical, comme étant excessifs : «We could not depend on the U.S. labor law. So we wanted an agreement from the company that said: "Look, we'll remain neutral when our workers want to organize, if they to that's fine, if they don't want to, that's also fine. So we won't take a position on that and we will allow for an alternative mean for which workers can make that decision. Alternative to the procedures set up by the National Labor Relations Board".» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).

syndicale. Cet échec fera l'objet de nombreuses contestations de la part du syndicat qui accusera la direction de Quebecor d'avoir violé l'accord de neutralité en envoyant des lettres de nature antisyndicale au domicile de ses travailleurs et en organisant des rencontres individuelles et collectives abordant les prétendus effets négatifs d'une éventuelle syndicalisation (Tate, 2006). Le syndicat déposera à cet égard plus de 49 plaintes auprès de l'arbitre désigné et intentera une poursuite civile pour violation de contrat de la part de la direction de l'entreprise.

Nouvelle importante pour le syndicat, un rapport d'arbitrage viendra en partie donner raison aux plaintes déposées par la GCC/IBT en soulignant que la direction locale de Quebecor World a bel et bien violé l'accord de neutralité lors d'élections organisées à son usine de Covington en novembre 2005. Sans toutefois prescrire une reprise du scrutin, l'arbitre déclarera néanmoins dans sa décision rendue le 6 février 2006 : «I have no hesitancy in concluding the company was 'engaged' in a systematic campaign to convince its employees of the risks and futility of unionization» (Rapport d'arbitrage, 2006 : 10). Pour appuyer ses dires, il fera mention de diverses déclarations et menaces faites par la direction locale de l'entreprise à ses travailleurs afin de les décourager de voter en faveur de la syndicalisation. Parmi divers exemples, l'arbitre soulignera la publication d'un dépliant qui, la journée avant les élections, sera distribué au personnel de l'usine et dans lequel la direction réitérera des menaces déguisées de pertes d'emplois et de fermeture d'usine advenant le cas où les travailleurs se prononceraient en faveur de la syndicalisation (UNI, 2006-22). L'arbitre conclura d'ailleurs au sujet des diverses rencontres organisées par la direction que «…no reasonable, disinterested person can walk away from the totality of the presentations without a clear sense of the company's position: unionization and collective bargaining are non-productive and dangerous for employees and should be avoided. I call that showing opposition» (Rapport d'arbitrage, 2006 : 16).

Suite au dépôt de ce rapport d'arbitrage, la direction de Quebecor World prendra acte des conclusions reconnaissant que l'arbitre a statué que «la conduite de Quebecor World n'était pas conforme aux dispositions de la Convention de neutralité signée en mai 2005

par Quebecor World et la Fraternité internationale des Teamsters» (QW, 2006-11). La direction de l'entreprise reconnaîtra d'ailleurs que «la totalité des communications avec les employés au cours de la période de recrutement allait au-delà de ce qu'il (l'arbitre) considère neutre» (QW, 2006-11). Voulant justifier en partie les comportements de certains de ces gestionnaires, la direction de Quebecor ne manquera pas de rappeler dans le même communiqué que «le critère de neutralité est en partie subjectif» tout en faisant état de sa déception de constater «que la Fraternité internationale des Teamsters semble être revenue à son comportement d'avant mai 2005 qui consiste à s'engager dans une publicité négative à son égard» (QW, 2006-11). La position défensive et la culpabilité, du moins partielle, de la direction de Quebecor World dans ce dossier seront d'ailleurs réaffirmées par la publication d'un deuxième rapport d'arbitrage, concernant un autre cas d'ingérence patronale dans une campagne de syndicalisation, l'incriminant. Ce rapport, déposé au mois d'août 2006, statuera une fois de plus que l'entreprise a fait usage de pratiques anti-syndicales lors de la tentative de syndicalisation de son usine de Brookfield au Wisconsin (UNI, 2006-23). Dans le cas de cette usine, l'arbitre donnera le droit au syndicat de réviser toute documentation qui serait éventuellement distribuée par la direction locale à ses travailleurs lors de futures campagnes de syndicalisation.

Un représentant de l'organisation des Teamsters précisera à cet égard que la signature de cette entente de neutralité a été accompagnée dans les rangs syndicaux d'un espoir de voir la compagnie changer d'attitude envers les syndicats. Les deux rapports d'arbitrage confirmant la violation de l'entente par la direction de Quebecor World viendront toutefois marquer un dur retour à la réalité[195]:

> «I mean, there were some people who wanted to go further and say that we should have held out for a card check, right? The decision was made where that was as much has could be gotten at the time and that there would be good will from the company to not just follow the letter but sort of the spirit as well. As it turns out, there really wasn't that willingness and so after two elections which we won, the next two we had to file, under the provisions of

[195] Un représentant de l'UNI témoignera pour sa part de l'esprit selon lequel la direction de l'entreprise aurait accepté de signer une telle entente : «Frankly, Quebecor just though they could sign the agreement and then everything would be fine. They didn't realize that they had challenges to tell the managers to stop being anti-union. And they refused to do it. So they still have lots of problems in the U.S. with the Teamsters.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

> this neutrality agreement, we filled with the arbitrator, and both times the arbitrator said that the company had violated the agreement.» (Entrevue n° 27, Washington, mai 2007).

6.3.2- Négociation et ratification d'un accord-cadre international

Les différents pôles stratégiques d'action développés par les syndicats de Quebecor ont été mis en place en parallèle à un processus de négociation d'une entente de neutralité aux États-Unis mais aussi, au plan mondial, à celui d'un accord-cadre international. De manière générale, les processus de négociations des ACI ne suivent pas un modèle unique. Chaque accord possède sa propre histoire, fait interagir des acteurs particuliers et s'inscrit dans une démarche de négociation qui lui est propre. Le processus de négociation de l'ACI qui a finalement été signé entre UNI et la direction de Quebecor World n'échappe pas à cette règle. Cet accord a été le fruit d'un long processus de négociation qui a évolué de manière irrégulière et a conduit à une forte mobilisation syndicale internationale (Stevis et Boswell, 2007; Grossman, 2006).

S'il est toujours risqué de vouloir représenter linéairement les étapes d'un processus social dont on souhaite montrer la dialectique, il est possible de se figurer le processus de négociation ayant mené à la conclusion de cet accord par décomposition d'étapes et en se référant aux témoignages des acteurs ayant été directement impliqués dans ce processus (voir figure 6.4).

Figure 6.4 : Schématisation de la démarche syndicale suivie dans la négociation de l'accord-cadre international de Quebecor World

La formulation de revendications et l'établissement des premiers contacts avec la direction de Quebecor constituent la première partie de ce schéma. En effet, après s'être

entendus sur l'objectif de parvenir à la ratification d'un ACI, les membres du Réseau UNI-Quebecor ont pris contact avec la direction de l'entreprise au début de l'année 2003 (voir Annexe 4). Les lettres envoyées par le Réseau, et co-signées par les dirigeants internationaux de l'UNI ainsi que par différents représentants des travailleurs de l'entreprise, sont toutefois, dans un premier temps, demeurées sans réponse :

> «We approached the company about having a dialogue about agreeing on a global agreement on labor standards. And that's when we consulted with the group and we sent a letter to the company signed by the head people of UNI, like Philip Bowyer, Philip Jennings, by the president of our graphical sector, by me as head of the group, and cosigned by I think 23 leaders of national unions around the world. It was a whole page of signatures. And we sent that letter asking to engage in dialogue, and they didn't answer. And we sent it again, and they didn't answer. So we decided we need to have a campaign. We decided to gather everyone all at once…» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

La seconde étape de ce processus a ainsi consisté à organiser une campagne de sensibilisation aux droits syndicaux, à produire des soutiens de toutes sortes et à organiser un rapport de force syndical à l'international (voir section 6.2). La campagne «Justice@Quebecor» a eu des résultats rapide puisque peu de temps après son lancement, la direction de Quebecor a accepté de recevoir les dirigeants du Réseau et d'ouvrir des pourparlers préliminaires :

> «So they started speaking to us at that point. I mean, at that point, we went to Montreal to speak to Julie Tremblay. (…) So we went to talk to her… I mean, she was very suspicious; she didn't have an idea who we were. So there was a lot of explaining that was going on. And, I can't remember the number of meetings, honestly… but we have done one meeting after another just to get them to accept the idea to talk to us. Then we actually presented texts of what the global agreement will look like. Which was very big at that point.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

Ces pourparlers préliminaires conduiront finalement à une première entente tacite entre parties. Les efforts déployés par les organisations syndicales adhérentes au Réseau UNI-Quebecor seront en ce sens récompensés lorsque la direction de Quebecor acceptera, le

15 juin 2005, de signer un protocole sur les droits internationaux du travail. À cet effet, l'UNI sera informé par la direction de l'entreprise que le protocole sur lequel une entente de principes est intervenue sera soumis au Conseil d'administration de l'entreprise au mois d'août afin d'en officialiser la ratification (UNI, 2005-16). Ce qui devait toutefois s'avérer une simple formalité marquera plutôt une importante volte-face de la direction de l'entreprise et un point d'achoppement dans les négociations de cet accord :

> «So we had an agreement. And it has been agreed, at every comma. It was supposed to go to the board on August the 4th 2005. I mean they told us that it was just a formality, that there was no problem (…) Finally, I don't know whether it went to the board or not. We wanted to be able to announce at our congress in Chicago that we had signed the deal, you know… which was at the end of August 2005. So before our congress, we kept trying to get in contact with them. And they just were not replying. This wall of silence just comes up… They managed to get us upset.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

Au lieu de soumettre l'entente de principe à son Conseil d'administration, la direction de Quebecor cherchera plutôt à apporter de nouvelles modifications au protocole de manière, selon les dires des acteurs syndicaux impliqués, «à nier les principes de la Déclaration initiale» (UNI, 2005-17). Devant l'impasse, les membres du Réseau UNI-Quebecor feront état, dans une lettre adressée à Pierre Karl Péladeau, de leur surprise et enjoindront celui-ci à reconsidérer sa position et à ratifier l'entente précédemment conclue (voir Annexe 6).

Après plusieurs mois d'arrêt des pourparlers, la direction de l'entreprise reviendra finalement avec une nouvelle proposition d'accord que les dirigeants de UNI auront tôt fait de juger irrecevable. Le principal point de litige concernera la volonté de l'entreprise d'intégrer à l'accord un paragraphe soulignant son aspect non juridiquement contraignant. Reconnaissant les limites juridiques des ACI, le refus des négociateurs syndicaux porteront davantage sur la forme que sur le fond de la proposition patronale. En d'autres termes, ce n'est pas tant que l'accord ne soit pas juridiquement contraignant plutôt que le fait de l'inscrire dans le but mal avoué de la part de la direction de se prémunir contre d'éventuelles poursuites, qui sera à l'origine du refus syndical :

> «So they came back with this heap of changes to the agreement, which they said is editorial. They are not editorial. The paragraph was this long saying it was not legally binding… A paragraph this long, without a full stop or a comma. So I wrote back to him and said 'there is no reason why we shouldn't say that, we know it's not…' So, we say it in the letter that this declaration is not legally binding. 'It's not a problem for us, we can agree to that. But not in the agreement.'» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

Devant ces désaccords et l'enlisement des négociations, certains membres du Réseau UNI-Quebecor s'interrogeront quant à l'intérêt de poursuivre les négociations avec la direction de l'entreprise. Les dirigeants de l'UNI manifesteront toutefois leur désaccord à ce sujet et réitéreront leur objectif de conclure un accord-cadre avec la direction de Quebecor World :

> «But there is a question now. Do we have to continue, to go ahead with the discussion with the company? Because some unions said: 'its enough, we have to finish this, no more dialogue'. But we think it's a mistake because it's a wrong interpretation of the global agreement. If you believe the global agreement is a gift from the company… Of course, it's an expression of good relationships… But at the same time, it's a commitment from the company to respect key union rights. If they sign an agreement, it is because we are really forcing them.» (Entrevue n° 3, Nyon, avril 2006).

Au cours du mois de mai 2006, certains changements à la tête de l'entreprise prendront place. Le plus important sera celui du remplacement du PDG de l'entreprise, Pierre Karl Péladeau, par Wes Lucas, anciennement de l'entreprise américaine Sun Chemical. Ce changement de direction insufflera, selon certains représentants syndicaux, un vent de renouveau dans les discussions en cours :

> «Final thing that helped most recently was the replacement of Pierre Karl Péladeau by Wes Lucas. I think just the fact that it was a new person who was not as burdened by things in the past. You know? The Péladeau had been very… We had this fight with them and I think it would probably be hard for them to back down. Lucas came in with a new vision. He had a history of dealing with unions when he worked for Sun Chemical and so that helped. I mean, he fought with unions too but it wasn't like it was brand new.» (Entrevue n° 27, Washington, mai 2007).

Un processus de négociation plus classique entre parties verra ainsi le jour. L'entreprise manifestera d'abord son désir de signer un ACI reprenant le texte de l'entente initiale de 2005 comme base de travail. Plusieurs points de négociation seront toutefois ajoutés et débattus. L'entreprise amendera tout d'abord l'accord en utilisant les mots «seeks to» plutôt que «will» dans la phrase suivante : «The Company 'seeks to' provide each worker with a clean, safe and healthy place to work». De leur côté, les négociateurs syndicaux chercheront, mais en vain, à introduire le concept de «neutralité» au sein de l'accord afin de susciter de la part de l'entreprise un engagement non pas simplement à «respecter» les droits syndicaux fondamentaux mais aussi à ne pas interférer dans d'éventuelles campagnes de syndicalisation :

> «The company slightly changed the agreement. The word "will" was changed to "seeks to". So the question was 'was this satisfactory?' There were some people who thought that this was a weakening of the agreement. Other people said: "It's the same thing. It's basically putting clean, safe, and healthy words in there and that whether it says 'will' or 'seeks to', if we can show, demonstrate that the company is not providing a clean faith in healthy workplace, what difference… Does it really matter whether it says "will" or "seeks to". But for some people it was a difference because it was seen as a weakening of it and, frankly, it there was no difference, then why was the company seeking the change. So that was one issue. And that was resolved fairly quickly. The second issues were around the question of the right to organize and enforcement and what we wanted was the word "neutraliy" included and we wanted a meeting on demand.» (Entrevue n° 28, Ottawa, juillet 2007).

Parmi les arguments utilisés pour convaincre l'entreprise de signer l'ACI souhaité, notons que les sous-entendus syndicaux laissant présager la tenue d'une campagne de syndicalisation chez le principal compétiteur américain de Quebecor, soit R.R. Donnelley & Sons, n'auront certainement pas nui à leur objectif de négociation :

> «We are working with UNI on pressuring and organizing at Donnelly. And we argued with Quebecor all along : "If you would just hurry up and give us neutrality and let us get some success here we will put way more resources in Donnelly." (…) And then, the other thing, at the same time that we've sort of decided or agreed that we will also attempt to organize the rest of the competition, foremost being Donnelly so that Quebecor is not at a price disadvantage to the main competitor.» (Entrevue n° 26, Washington, mai 2007).

Après quelques mois de négociations et de consultations[196], les pourparlers entre la direction de Quebecor World et la délégation syndicale du Réseau UNI-Quebecor conduiront finalement à une entente qui sera consignée dans la «Déclaration commune sur le respect et la promotion des normes internationales du travail» (voir Annexe 7 - «Joint Statement on the Respect and Promotion of International Labour Standards»). Cet accord-cadre, ratifié le 4 mai 2007 à Barcelone en parallèle d'une réunion du comité d'entreprise européen, témoignera de l'engagement de la direction de Quebecor World à ce que les droits fondamentaux du travail, tel qu'inscrits dans les conventions de l'OIT, soient respectés.

Plus concrètement, la direction de Quebecor World s'engagera dans cette déclaration commune à ne recourir ni au travail forcé, ni au travail des enfants, à s'interdire toute forme de discrimination dans l'emploi et à assurer à tous ses employés une égalité des chances. Par ailleurs, l'entreprise s'engagera à respecter la liberté syndicale et la négociation collective ainsi qu'à fournir à ses travailleurs un environnement de travail sain et sécuritaire (UNI, 2007-1). La direction de l'entreprise et le Réseau UNI-Quebecor s'engageront finalement à coopérer et à entretenir un dialogue continu pour promouvoir leurs intérêts mutuels et garantir l'application de la déclaration et, éventuellement, résoudre tout différend.

Pour la partie syndicale, les signataires de l'accord seront Duncan Brown, du SCEP, et Philip Bowyer, vice-Secrétaire général de l'UNI. Julie Tremblay, vice-présidente ressources humaines de Quebecor World, représentera, quant à elle, la partie patronale. Les principaux acteurs de cet accord se féliciteront d'ailleurs mutuellement d'en être arrivés à une entente en insistant toutefois sur différents aspects liés aux conséquences

[196] Les négociateurs syndicaux et dirigeants du Réseau UNI-Quebecor ont entrepris, à cet étape, une vaste consultation de leurs affiliés afin de connaître leur point de vue sur la signature éventuelle de l'accord. Un fort consensus émergera de cette consultation et conduira, le 4 mai 2007, en marge d'une rencontre du comité d'entreprise européen, à la ratification d'un ACI : «And out of that, essentially, very quickly, a consensus among us that we would sign it. For whatever reasons it was decided that we would sign up like that. But it took about two weeks of very intense discussion around the world in multiple languages, emails, phone calls, all kinds of stuff.» (Entrevue n° 11, Ottawa, juillet 2007).

ou aux facteurs à l'origine de la ratification de cet accord. Wes Lucas, président et chef de la direction de Quebecor World, soulignera la concordance existant entre les objectifs de l'ACI venant d'être signés ainsi que ceux de la stratégie de gestion des ressources humaines mise sur pied par l'entreprise au cours des dernières années (voir section 5.2):

> «Cette déclaration conjointe s'inscrit parfaitement dans les pratiques et politiques actuelles de Quebecor World et constitue une autre preuve de l'engagement de Quebecor World dans le cadre de son initiative "Meilleures équipes", visant à développer le potentiel de ses employés afin qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes tout en travaillant dans un climat sécuritaire et respectueux.» (QW, 2007-1).

Du côté syndical, on insistera plutôt sur l'importance d'avoir pu compter sur un réseau d'affiliés pour produire les soutiens nécessaires et établir un rapport de force qui s'est avéré indispensable à l'aboutissement de ce processus de négociation internationale[197]. C'est d'ailleurs cette mobilisation intersyndicale sous-jacente à cet accord qui, selon les acteurs consultés, lui donne du tonus et permet d'envisager son implantation et son suivi de manière positive :

> «For us the first success is the fact that the company recognizes us as the international spokesman for our member unions. That's the first one. The second one is actually the agreement itself. If they don't actually sit down and sign the agreement, then they can honor these things. And the third one, and which is by far, the most important… is that they honor these agreements. And that means that all this mobilization has become very important, because the only way that will make a company observe it at the end of the day is to say 'oops, this is not working, and whatever, come and talk to us and sort it out'. And that means that our people are really aware of what's going on… and that's why this Quebecor thing has been one of the most interesting. We had other agreements where we have gone to the company, and the president would say 'fine, nice idea, write and I'll sign it'… but nobody is involved. So it doesn't move anywhere after that. Whereas, when it's combined with this kind of campaign, with the

[197] Très peu d'ACI ont résulté, dans les faits, de la production d'un rapport de force à l'échelle transnationale. C'est d'ailleurs ce que déploraient récemment Stevis et Boswell qui, sans connaître les aboutissants de l'expérience des syndicats de Quebecor, soutenaient que les «comprehensive campaigns have not so far been used to get a company to sign a global agreement» (2007: 189). Évitant le piège du défaitisme, ces auteurs envisageront néanmoins la possibilité de voir émerger dans le futur des campagnes de mobilisation pouvant éventuellement conduire à la ratification d'ACI: «Yet, one can envision future instances when campaigns aiming at an agreement can be successful, particularly if unions can get companies that have already signed agreements to exert pressure on customers, investors, suppliers, or other stakeholders» (2007: 189).

> mobilization of rank-and-file people, it means that once the agreement is in place, they are there, and they are ready to enforce it.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

> «Just talking in generally about global framework agreements, there is mixed record on them and you have to look at each of them on a case-by-case basis. I think one of the – this is my opinion – one of the three requisites for getting gains is that there is a global network of unions in place in order to make sure that there are real gains made. And that's not the case in all global agreements. It is the case in the Quebecor one so I think I have hopes for that. This is also, and I believe this is true, I think this is the first global framework agreement in any sector, that came about as a result of a pressure campaign. I don't think that's the case anywhere else. (…) I think it requires a network of unions that have ownership over this agreement. I'm thinking that in the case of Quebecor there really is because there's a history of this network going on for several years. It wasn't just set up as a result of the global agreement; they helped make the global agreement. And I think this is hugely important.» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).

De même, le président du Réseau UNI-Quebecor saluera la solidarité dont les différents syndicats affiliés au Réseau ont fait preuve durant le processus de négociation de cet accord :

> «This Joint Statement marks a significant step forward for workers' rights in the printing industry around the world and it could not have been achieved without the participation, support and solidarity of union members in Quebecor World plants around the world.» (UNI, 2007-1).

En terminant, soulignons que le caractère original de cet accord se manifeste également dans le fait qu'il s'agit seulement du deuxième ACI signé avec une entreprise ayant son siège social en Amérique du Nord, le premier ayant été signé en 2001 par l'UITA et la direction de l'entreprise Chiquita, l'un des plus grands producteurs mondiaux de bananes, dont le siège social est situé à Cincinnati aux États-Unis (voir tableau 6.5).

En fait, sur la cinquantaine d'accords-cadres internationaux signés en date du mois de mai 2007, «43 l'ont été avec des multinationales dont le siège est situé dans l'Union européenne» (Descolonges et Saincy, 2006 : 10). Pour certains, ces accords doivent leur origine à une extension extra-régionale du processus de dialogue social propre à l'Union européenne et feraient essentiellement état d'une «vision européenne de la question

sociale dans le cadre de la globalisation» (idem, 2006 : 10-11). Dans ce contexte, on saisit mieux l'importance, que l'on pourrait prétendre quasi-historique, de la signature de cet accord-cadre par une entreprise comme Quebecor World qui s'est développée en marge de l'évolution des structures institutionnelles européennes et dont le siège social, mais également l'essentiel de ses activités, se trouvent en Amérique du Nord (pour une liste complète des accords-cadres internationaux signés en date du 14 juin 2006: voir Annexe 8).

Tableau 6.5 : Les accords-cadres internationaux selon leur nombre et leur pays d'origine en date du mois de juin 2006

Union Européenne				Autre pays européen		Autres pays	
Allemagne	13	Espagne	2	Norvège	3	Afrique du Sud	2
France	9	Danemark	2			États-Unis	1
Suède	6	Grèce	1			Nouvelle-Zélande	1
Italie	3	Luxembourg	1			Russie	1
Pays-Bas	3	Portugal	1				

Source : Seguin (2006 : 54).

6.5- Résumé

La campagne lancée par le Réseau UNI-Quebecor a permis le développement et la coordination d'une multitude de pôles stratégiques d'action. Que l'on pense à l'organisation de différentes rencontres internationales, aux actions de solidarité qui y ont été planifiées, à la recherche de nouveaux appuis dans la sphère publique et politique, à la participation aux assemblées d'actionnaires, à la mise en place d'une stratégie de pression sur les clients de l'entreprise, à la mobilisation de certaines structures institutionnelles européennes favorisant le développement d'un dialogue social ou encore à l'investissement du champ juridique, on ne peut que reconnaître le dynamisme de ce réseau de solidarité syndicale qui a su judicieusement diversifier ses stratégies d'actions.

En termes de résultats, cette campagne transnationale doit faire l'objet d'un bilan positif mais nuancé. On pourrait d'abord mettre l'emphase sur le fait que les objectifs poursuivis par le Réseau UNI-Quebecor ont généralement été atteints. Au plan mondial, le fait d'arme le plus important du Réseau demeure la ratification d'un ACI. Au plan régional, le résultat le plus concret demeure la conclusion d'une entente de neutralité avec la GCC/IBT promettant de respecter le choix de ses travailleurs d'être représentés par un syndicat et prévoyant l'adoption d'une nouvelle procédure de syndicalisation plus avantageuse, d'un point de vue syndical, que celle prévue par la Commission américaine des relations de travail.

De manière peut être encore plus fondamentale, soulignons que tant la signature d'une entente de neutralité que celle d'un ACI a été avant tout le fruit d'une forte mobilisation des représentants syndicaux de Quebecor World qui ont permis à plusieurs travailleurs de l'entreprise d'avoir enfin accès à la syndicalisation. Si cela est vrai pour les employés de certaines usines de Quebecor aux États-Unis, cela l'est également pour plusieurs travailleurs latino-américains de l'entreprise située au Brésil, au Chili et au Pérou :

> «To me, one of the exciting things about this campaign was it produced real results in the US. There are workers today in the Kentucky, who have a union that didn't before because of this campaign. And there are workers today in Chile, and Brazil, and Peru who didn't before. So it wasn't just, you know, can workers over here help Americans. It was really: how do we come together to help everyone. And there were real results in several countries as a result of this.» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).

Pour d'autres, l'essentiel est également à chercher non pas dans les diverses ententes bipartites ratifiées mais bien dans le processus social, c'est-à-dire dans la création d'un réseau de coopération intersyndicale au plan transnational, et dans la mobilisation les ayant précédés :

> «Forget the global agreement… I mean, look at what we've done. We've organized plants in South America. We've organized plants in the United States. We're the network amongst the unions. We've been able to mobilize our members in our own countries around issues… we never thought we can do something like that. We now have our members think about global union. (…) So what did we achieve? Although we have just been disappointed by

> the company's failure to respect its agreement, it's important to recognize the historical significance of what we have achieved. Together, we took on one of the largest printing companies in the world, and we have proven that with a common objective, a strategic campaign plan, disciplined coordination, and grassroots global participation and solidarity, we can win organizing rights and other labor standards. We're proud of the fact that we have made a difference for an organized workers. Throughout our campaign, we've actively worked to recruit and organize workers in Quebecor. Because of this campaign and the work, we have organized workers in several plants in the United States, Chile and Peru. Peru now has the benefit union representation and collective bargaining. In doing so we have strengthened out global union and our network in ways we never dreamed of when we met in Santiago. We've built a strong alliance. We've exchanged ideas and experience on organizing services in campaigns. Together we have developed new strategies and the capacity to support each other and enhance our leverage of multinational corporations. Thus, we've increased out level of influence and power in the sector.» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

Les succès qui ont couronné les efforts déployés par les membres du Réseau UNI-Quebecor n'ont toutefois pas été atteints sans difficultés. Ils ont également le plus souvent été accompagnés de plusieurs échecs et insuccès. À titre d'exemple, les victoires remportées dans le cadre de campagnes de syndicalisation, qui ont suivi aux États-Unis la conclusion d'une entente de neutralité entre Quebecor World et la GCC/IBT, l'ont été parallèlement à des revers presque aussi nombreux. Aussi, le processus de négociation ayant conduit à la ratification d'un ACI, s'il est parvenu à ses fins, a davantage été marqué par des tensions et conflits entre parties que par une démarche harmonieuse de conjugaison d'intérêts communs.

Ces constats laissent ainsi en plan la question de savoir si l'expérience de cette alliance syndicale doit, en fin de compte, être catégorisée comme un cas de succès ou plutôt d'échec. À cet égard toutefois, soulignons que la littérature traitant des alliances syndicales internationales intègre une tendance, à notre avis excessive, à cataloguer de manière dichotomique les cas analysés. Les résultats des expériences menées par différents réseaux syndicaux au plan international s'avèrent, dans les faits, beaucoup plus complexes et nuancés que ce qu'on laisse le plus souvent présager. Dans la plupart des cas, l'on assiste de la part de ces alliances syndicales à une forme d'alternance entre certaines actions fructueuses, et d'autres moins probantes, cette alternance rendant évidemment difficile tout classement qui se voudrait trop catégorique.

Qui plus est, les résultats des actions de solidarité mises sur pied dans le cadre d'un réseau intersyndical ne sont pas toujours tangibles. Outre les ententes de principes ou les accords-cadres internationaux qu'elles parviennent, ou non, à faire ratifier, certaines alliances syndicales internationales parviennent plus fondamentalement à proposer à leurs constituants la création d'un véritable espace de dialogue et de solidarité agréant le développement de projets communs, bref un lieu concret et opérationnel de solidarité syndicale internationale[198]. Et c'est peut être là que réside l'apport essentiel du Réseau UNI-Quebecor.

[198] Un document synthèse récemment publié par le Réseau UNI-Quebecor concluait le bilan de ces activités en ces termes : «Nous avons créé, au sein de nos syndicats et chez nos membres, une identité pour notre syndicat mondial (…) Nous avons effacé les distances qui nous séparaient, nous avons surmonté les différences linguistiques et culturelles qui nous divisaient, nous avons surmonté les peurs qui nous empêchaient de progresser et, unis, nous avons créé cette nouvelle vision de la solidarité mondiale en action» (UNI, 2006 : 19-20).

Partie III

Application de l’analyse des réseaux sociaux

Chapitre 7

Des propriétés structurelles du «Réseau UNI@Quebecor World»

Si la première partie de notre thèse cherchait à faire état de la problématique générale de notre recherche et que la deuxième se fixait pour objectif premier de la contextualiser et de fournir une analyse préliminaire des données récoltées, la troisième partie approfondira le travail d'analyse de notre matériel empirique. Le traitement de ces données s'effectuera selon la structure analytique proposée au chapitre 3, elle-même tributaire du cadre théorique retenu et présenté dans notre deuxième chapitre. Le mandat des deux chapitres suivants sera ainsi de proposer une application de l'analyse des réseaux sociaux au cas d'alliance syndicale internationale constituant l'objet de cette thèse.

Comme nous l'avons établi en exposant la posture théorique de cette recherche, l'analyse des réseaux sociaux se fonde sur des distinctions importantes entre les niveaux d'analyse individuelle, relationnelle et structurelle qui se déclinent en un ensemble de procédures qui sera à la base de la structuration des deux chapitres suivants. L'objectif sera d'abord, dans ce septième chapitre, d'analyser d'un point de vue structurel le Réseau UNI-Quebecor, c'est-à-dire de s'intéresser aux procédures de reconstitution et de représentation de la morphologie et de la structure d'ensemble de ce collectif syndical. Le chapitre suivant offrira l'occasion de s'attarder de manière plus particulière aux caractéristiques relationnelles de ce Réseau et aux procédures internes de positionnement des acteurs.

7.1- Le «Réseau UNI@Quebecor World» : un véritable réseau social ?

Comme en témoigne le positionnement sociologique de l'analyse des réseaux sociaux, ce courant théorique ne partage pas, même s'il s'en inspire, le déterminisme des approches holistes ni la conception atomistique des construits sociaux propres à

l'individualisme méthodologique[199]. S'inscrivant plutôt à un niveau «mésosociologique» et nous invitant à penser «relationnellement» l'action collective, la sociologie des réseaux sociaux prend pour point d'ancrage l'étude des relations sociales entre un ensemble d'acteurs au sein d'une entité sociale donnée. Un des principaux facteurs façonnant l'originalité de l'analyse des réseaux est d'ailleurs que cette approche théorique ne postule pas *a priori* l'existence de groupes sociaux, elle se contente plutôt de les constater *a posteriori* à partir de l'observation empirique[200].

La première interrogation qui se pose lorsque l'on cherche à appliquer l'analyse des réseaux sociaux à un objet de recherche particulier est donc de savoir si ce dernier représente réellement un réseau social. Pour répondre à une telle interrogation, nous avions effectué un retour sur les définitions générales de la notion de réseau social desquelles nous avions retenu trois dimensions fondamentales permettant de circonscrire la spécificité de ces ensembles sociaux (voir tableau 3.1). Ces dimensions regroupaient, en premier lieu, le rapport d'appartenance qui renvoyait aux liens d'identification ou de différenciation partagés par une communauté d'acteurs et, en second lieu, le degré de

---

[199] Rappelons ici que pour plusieurs auteurs, l'émergence des réseaux, en tant qu'objet sociologique, serait le fruit d'un conflit opposant les tenants du structuralisme à ceux de l'individualisme méthodologique. Colonomos résume d'ailleurs cette perspective de la façon suivante : «le structuralisme a abordé l'objet réseau en lui accordant une place descriptive, qui vise à identifier le caractère d'organisation figée. (…) Cependant, les réseaux n'ont pas acquis, tout au long de leur genèse au sein de cette école, de statut spécifique différencié face à d'autres organisations comme la tribu, le village et la famille. Les tenants de l'individualisme méthodologique ont très certainement contribué à déconstruire cette conception du réseau. Ils vont consolider cet objet en privilégiant le point de vue de l'acteur, producteur de sens et de relations sociales dans la formation de son agir» (1995 : 24-25). Cet auteur en conclut ainsi que «le réseau a été réactivé par la compétition entre deux paradigmes majeurs qui ont polarisé les débats en sciences sociales. (…) L'individualisme méthodologique s'est ensuite progressivement attribué la paternité d'un objet qu'aucune école n'était définitivement parvenue à circonscrire dans son giron» (1995 : 25).

[200] On retrouve d'ailleurs là un des plus ardents points de démarcation entre l'analyse des réseaux et la sociologie traditionnelle qui, fréquemment, postule l'existence de groupes sociaux constitués d'individus que l'on réunit sous prétexte qu'ils présentent des attributs individuels similaires (en termes, par exemple, d'âge, de genre, de profession, d'origine sociale, de niveau d'éducation, etc) ou qu'ils prennent conjointement part à des ensembles sociaux plus vastes et englobant (comme en témoigne l'usage fréquent d'une stratification sociale en termes de classes). Si, pour Degenne et Forsé, ces groupes présentent l'avantage de «correspondre aux représentations du sens commun» (1994 : 5), ils ont l'inconvénient d'être construit *a priori* si bien que l'analyse se limite souvent dès lors à vérifier si ces catégorisations ont un sens. Ces mêmes auteurs renchérissent en affirmant que «si l'on ne remonte pas à la structure, on aboutit à une accumulation de descriptions ne recelant par elle-même, et sans coup de force, aucun élément réellement explicatif» (1994 : 6). Ainsi donc, comme le souligne à son tour Wellman (1983), une sociologie réellement analytique ne pourrait que constater l'existence de groupes sociaux *a posteriori*, c'est-à-dire après avoir mis à jour l'existence de réseaux de relations suffisamment denses et cohérents entre certains acteurs pour que ceux-ci puissent véritablement être considérés comme un «groupe» ou un réseau social.

connexité renvoyant cette fois à l'existence de liens plus ou moins directs entre membres de cette communauté. Enfin, l'ensemble social étudié devait avoir sa propre finalité et procéder à la mise en commun et au partage de certaines ressources, qu'elles soient de nature matérielle, sociale ou informationnelle. Dans les sections suivantes, nous examinerons comment le Réseau UNI-Quebecor se positionne par rapport à ces trois dimensions.

7.1.1- Rapport d'appartenance

La première condition *sine qua non* à l'existence d'un réseau social réside dans le sentiment d'appartenance qui doit habiter ses membres. Comme nous l'avons établi dans la présentation des dimensions définitionnelles sus-mentionnées (voir section 3.1.1), les membres d'un groupe donné peuvent, dans un premier temps, exprimer leur rapport d'appartenance au travers d'une différenciation commune par rapport à un autre acteur ou groupe social avec lequel ils seront dans un rapport de compétition ou de conflit. Cette identification par la différenciation renvoie à ce que Lemieux appelle les «liens négatifs» (1999 : 15).

Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, ces liens négatifs se sont exprimés dans une opposition marquée entre les représentants syndicaux de l'entreprise et sa haute direction. Le bref survol proposé dans de notre cinquième chapitre concernant l'état international des relations de travail au sein de cette entreprise démontre d'ailleurs que, malgré la diversité des situations locales et nationales, une certaine constante se dégage, soit celle de l'existence de rapports tendus entre les représentants des travailleurs et la direction de Quebecor World (voir section 5.3).

Fait résumant bien le caractère parfois précaire des relations de travail au sein de cette entreprise, sa direction prévenait, dans son rapport annuel pour l'année 2006, qu'elle ne pouvait «être certaine de pouvoir continuer de maintenir un milieu de travail productif et efficient» du fait qu'elle ne pouvait «prédire l'issue de toute négociation future se rapportant au renouvellement des conventions collectives» (Rapport annuel 2006 : 89).

Elle précisait également ne pas pouvoir affirmer «qu'aucune interruption de travail, aucune grève ni aucune autre forme de moyens de pression ne surviendront jusqu'au moment où une telle négociation aura été menée à bonne fin» (idem, 2006 : 89). Finalement, elle soulignait que «toute grève ou autre forme de moyens de pression dans l'avenir pourrait perturber les activités de la Société de manière importante et avoir un effet défavorable important sur sa situation financière, ses résultats d'exploitation et ses rentrées nettes de fonds, ce qui pourrait forcer la Société à réévaluer ses options stratégiques quant à certaines de ses activités» (idem, 2006 : 89).

Ces assertions patronales laissant sous-entendre l'existence de rapports sociaux plutôt conflictuels au sein de l'entreprise ont été à maintes reprises corroborées par nos interlocuteurs syndicaux déplorant la «mauvaise qualité» et les «tensions extrêmes» entretenues dans leurs rapports avec le personnel de direction (Entrevue n° 20, Lille, novembre 2006). L'originalité de leurs propos tient toutefois au fait que ces tensions semblent s'être transposées dans une forme d'animosité personnelle envers les représentants de la haute direction de l'entreprise et plus particulièrement à l'égard de son président-directeur général et de sa vice-présidente aux ressources humaines et principale porte-parole de l'entreprise au plan international:

> «I think, for a global company, they are very very North American. In other words, the Vice President Human Resources is a lawyer. She is not a human relations specialist. And I always find it weird that they put lawyers in charge of union relations, because all they're interested in is, kind of, agreements and a minute interpretation of those agreements, when they don't have a much bigger vision of what industrial relations is about. (…) I don't know where she comes from… Videotron, I think… so she's been through a strike which lasted many months I think… So I think that burned an attitude in her mind about trade unions.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

Ces liens de différenciation opposant les membres de la direction de l'entreprise à ses représentants syndicaux ont joué un rôle fondamental dans l'établissement d'un rapport d'appartenance entre membres du Réseau UNI-Quebecor. En fait, ce sont ces liens de différenciation qui semblent à la base même de l'unité du Réseau et qui ont *a priori* constitué le socle commun sur lequel celui-ci s'est construit. Un syndicaliste français abondait en ce sens en soulignant «qu'à la base, ce que nous partageons, syndicalistes de

différents pays, c'est une opposition commune ou si vous voulez une position similaire dans un rapport conflictuel avec un employeur multinational. À la base, c'est vraiment cela que nous partageons, que nous avons en commun.» (Entrevue n° 19, Lille, novembre 2006).

Les publications syndicales venues documenter l'expérience de ce Réseau ne laissent pas de place à l'ambiguïté. On y reproche constamment «le manque de transparence» de l'entreprise tout en y déplorant «l'attitude de la Société qui ne respecte pas ses engagements» (UNI, 2006 : 18). Même dans les pays où les relations de travail peuvent prétendre à plus grande stabilité, les représentants syndicaux interrogés semblent vouer une hostilité nourrie à l'égard de la haute direction de l'entreprise. Ces derniers ont toujours tenu à nous préciser, même si cela ne leur était pas explicitement demandé, que la source explicative de cette stabilité est davantage à chercher dans les particularités des cadres institutionnels dans lesquels ils s'insèrent que dans une quelconque bienveillance patronale. Faisant écho à cette réalité, un syndicaliste espagnol expliquait en ces termes la situation relativement harmonieuse des relations de travail dans les usines de Quebecor dans son pays:

> «lo que pasa en España es que hay sitios en las plantas que son gente española, la que esta llevando las plantas. Entonces están acostumbrados a poder tratar con los sindicatos, en España puede haber algún empresario que tenga animadversión, pero al final, las relaciones laborales en España están como están y están obligados a que nos entendamos.[201]» (Entrevue n° 13, Brighton, novembre 2006).

Le rapport d'appartenance entre membres d'un réseau social peut, dans un deuxième temps, se manifester, de manière plus positive, par une conscience d'appartenir à une entité sociale commune caractérisée par le partage de certaines normes, valeurs ou objectifs particuliers. Cette prise de conscience s'accompagne généralement d'une structuration du groupe social en question où ses différents membres cherchent à se

---

[201] Traduction de l'auteur : «ce qui se produit en Espagne c'est que l'on retrouve au sein des usines (de Quebecor World) des directions locales formées de personnes de nationalité espagnole. Ces derniers sont habitués à traiter avec les syndicats. En Espagne, on peut trouver des dirigeants d'entreprise qui sont plutôt rébarbatifs aux syndicats, mais à la fin, les relations de travail étant ce qu'elles sont , personne ne peut se soustraire à un dialogue avec les syndicats».

positionner et à prendre acte de leurs rôles respectifs au sein du groupe. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, ce processus de conscientisation a encore une fois obéi à une progression graduelle marquée néanmoins par un moment fort, soit la *Conférence mondiale de solidarité à Quebecor* organisée à Memphis au mois de décembre 2003 (voir section 6.1.2). Pour plusieurs représentants syndicaux présents, cette rencontre peut être considérée comme un point tournant dans l'évolution du Réseau, non seulement du fait du lancement officiel de la campagne «Justice@Quebecor» qui y a eu lieu, mais surtout en raison des rencontres interpersonnelles et des relations entre participants qui semblent s'y être établies.

Les propos recueillis auprès des représentants syndicaux de Quebecor World témoignant de cette réalité sont nombreux. Citons premièrement le cas d'un représentant syndical qui malgré le temps passé depuis la tenue de cette conférence mondiale, semblait toujours considérer cet évènement comme ayant été à la base d'un éveil des consciences allant même jusqu'à distinguer, dans le cheminement des membres du Réseau, un «avant» et un «après» Memphis :

> «Sobre todo yo creo que dicen la gente mayor que un hombre sin información es un hombre sin opinión, y entonces yo antes te comentaba lo de Memphis, que para mi había sido una experiencia buena y tal. Pues, yo por ejemplo, no tenia ni idea de que en un país que se denomina el más democrático del mundo, pasasen este tipo de cosas. (...) Si que yo creo que hubo un antes y un después de lo de Memphis porque ahí empiezan a tomar un poco de conciencia de la situación; y no se, yo creo que aporte mi granito de arena allá en Memphis porque la visión sindical que podemos tener cada uno, siempre es importante de escuchar al compañero y hablar y mantener el dialogo porque de ese dialogo, siempre aprendes mucho no? Tanto, como pueden estar unos y como podemos estar otros, y a veces pues aprendes mucho del que esta mal y del que esta bien, me entiendes? O sea todos pueden aportar ideas. (...) esa concienciación debemos de hacerla nosotros, no la debe de hacer nadie, nosotros somos quienes debemos tomar una conciencia de cómo esta la situación y luego, hacer una campana, pero implicar a los, todo, y decir mirad, vamos a ver aquí, vamos a salir a hacer no se, una, ehh a plantarnos delante de la puerta pues diez minutos todos los días en apoyo a los compañeros...[202]» (Entrevue n° 13, Brighton, novembre 2006).

[202] Traduction de l'auteur : «les gens âgés répètent souvent qu'un homme sans information est un homme sans opinion, ce qui m'amène à te commenter la rencontre que nous avons eue à Memphis, qui a été pour moi toute une expérience. J'y ai appris beaucoup de choses. À titre d'exemple, je ne savais pas que dans un pays qui se dit le plus démocratique au monde (les États-Unis), il se passait ce genre de choses. (...) Dans l'évolution de notre réseau, je crois qu'il y a eu un avant et un après Memphis puisque c'est lors de

Un syndicaliste canadien insistait, pour sa part, sur les «connexions» établies entre participants lors de cette rencontre et sur la cohésion de nature «organique» s'y étant développée :

> «Memphis was the one place where we kinda connected. We had rank-and-file people from our locals in Canada and in the U.S. and we were successful also in getting some rank-an-file people from Europe. So that was important. (…) It really came together in Memphis in a much more organic way.» (Entrevue n° 10, Ottawa, novembre 2006).

Ces témoignages démontrent bien l'importance de ces rencontres internationales qui permettent à ceux qui y participent de solidifier des relations préexistantes, de tisser de nouveaux liens et de fonder concrètement, c'est-à-dire par voie interpersonnelle, leur rapport d'appartenance au groupe[203]. La notion de réseau social suppose d'ailleurs implicitement, au-delà des échanges de ressources, un engagement émotionnel fort entre ses membres. La proximité physique, même temporaire, a toujours constitué une condition nécessaire à l'engagement émotionnel des acteurs et à leur socialisation (Ferrary et Pesqueux, 2004). Ce prérequis peut donc expliquer, du moins en partie, la concordance des témoignages recueillis ayant identifié la rencontre de Memphis en tant

---

cette rencontre que nous avons commencé à prendre conscience de la situation ; et je crois avoir amené ma contribution à Memphis. Il est toujours important d'écouter nos confrères syndicalistes et de maintenir vivant un certain dialogue car de celui-ci nous apprenons toujours beaucoup, non ? Nous pouvons apprendre des choses sur les réalités de tous et chacun, sur ce qui se fait de bien mais aussi sur les problèmes que certains d'entre nous connaissent. Tout le monde peut faire état de ces idées. (...) Nous sommes responsables de cet effort de conscientisation, personne ne peut le faire à notre place. Nous devons prendre conscience de la situation et élaborer nos propres plans d'actions. Si nous devons aller devant la porte d'une usine dix minutes par jour en guise de soutien à des travailleurs… nous devons décider ce genre de chose ensemble».

[203] Dans son analyse du cas de la campagne «Justice@Quebecor», Grossman, en s'appuyant notamment sur les propos de Duncan Brown du SCEP et d'Amy Masciola de l'AFL-CIO, en arrive à des conclusions similaires en faisant état de l'importance névralgique qu'a pu avoir la conférence mondiale de Memphis : «When they went to Memphis, "light bulbs went off," and international unionists realized what US workers were up against. European Quebecor workers were amazed when they talked to workers from the American plants, and when they were refused entry to even tour the American Quebecor facilities. Mr. Brown called this conference "The best conference we (the GCIU) ever had." It made workers feel like a fighting union again and solidified the global network against Quebecor. (…) global conferences to enable workers to connect on a personal level and understand the way their employer conducts itself around the world. Although expensive, everyone associated with such conferences saw incredible value in them. Of the Quebecor kick-off in Memphis and the house calls made by the delegations Amy Masciola commented "It was perhaps the most effective thing we did."» (2006: 16 et 62).

qu'étape importante de la construction du rapport d'appartenance des membres du Réseau UNI-Quebecor.

Les différentes observations de terrain nous permettent ainsi de comprendre que le rapport d'appartenance des membres du Réseau UNI-Quebecor semble s'être construit en deux temps. Tout d'abord, ce rapport a pris forme autour d'une opposition à l'égard de la haute direction de Quebecor World. Cette première étape a d'ailleurs permis aux représentants syndicaux de l'entreprise de prendre conscience de certains intérêts communs et du potentiel lié au développement d'actions conjointes. Elle démontre également que l'entreprise multinationale, en canalisant ces liens négatifs, constitue paradoxalement un important support au développement de réseaux intersyndicaux en coalisant les représentants des travailleurs autour d'un adversaire commun et en étant à l'origine de la construction d'un rapport d'appartenance s'exprimant au travers d'un lien fort de différenciation.

Ce rapport d'appartenance a, par la suite, été érigé au travers d'un processus «d'apprentissage social». Celui-ci a impliqué une mise en relation plus en profondeur des acteurs du Réseau, comme cela a été le cas notamment lors de la rencontre de Memphis, et, concomitamment, un processus de positionnement des acteurs syndicaux et de définition de leurs rôles respectifs dans cette structure. À ce niveau, il ne s'agit plus simplement de définir par la différenciation son appartenance à un ensemble social mais aussi d'y clarifier sa participation, son positionnement et de prendre acte de celles des autres. Après le constat de l'existence d'intérêts convergents et l'expression d'une différenciation commune, c'est donc par la connaissance plus personnelle des autres, la constatation de leurs différences mais aussi des complémentarités potentielles, que se serait fondé le rapport d'appartenance des membres du Réseau UNI-Quebecor.

7.1.2- Degré de connexité

Comme le précise Lemieux (2000), outre l'expression d'un rapport d'appartenance, l'existence d'un certain degré de connexité entre membres d'un même ensemble social

représente aussi une précondition à l'existence d'un réseau social. Comme nous en avons fait état à la section 3.1.1, le degré de connexité renvoie à l'existence de liens forts ou faibles, mais au moins indirects, entre membres d'un même ensemble social[204].

À ce niveau de généralité, il ne s'agit pas de chercher à savoir à quelle configuration relationnelle se réfère l'ensemble social étudié mais plus modestement de se prononcer sur l'existence d'un «groupe social» dont les membres se veulent connectés les uns aux autres (Mercklé, 2004). Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, le premier constat pouvant être établi à cet égard est que nous nous retrouvons clairement dans une logique de connexité du fait qu'aucun acteur syndical ne se retrouve dans une position d'isolement total par rapport aux autres. Cette logique de connexité se vérifie du fait que, d'une part, nos interlocuteurs syndicaux ont toujours été en mesure d'identifier l'ensemble des membres de leur alliance et que, d'autre part, des liens positifs[205], directs ou indirects, semblent s'être développés entre eux au cours des dernières années : «In 5 years, we built very strong relationships between unions (…) each union in this network has developed some ties with others unions and that's what this network is about, to create connections between us.» (Entrevue n° 3, Nyon, avril 2006).

Ces liens positifs entre syndicats se sont toutefois mis en place de manière progressive et n'ont pas représenté une donnée de départ. En effet, le fonctionnement d'un réseau social suppose l'existence de liens d'identification entre ses membres. Cette dernière nécessite à son tour un apprentissage qui permette aux partenaires du réseau de s'évaluer mutuellement à travers certains échanges pour ensuite s'investir dans l'établissement de relations plus durables (Ferrary et Pesqueux, 2004). La construction d'un réseau social

---

[204] Cette notion de connexité a d'ailleurs été amplement développée par les théoriciens des graphes. Pour eux, «un graphe - c'est-à-dire la représentation d'un réseau défini par un ensemble de sommets et un ensemble de liens - est connexe si, entre tout couple de points - toute relation dyadique -, il existe au moins une chaîne de liens.» (Deroy, 1996 : 101). Ce graphe en question va d'ailleurs être jugé plus ou moins connexe s'il existe, entre deux points, au moins un chemin qui permet de passer de l'un à l'autre, dans un sens ou dans les deux sens. A contrario, ce graphe sera jugé non-connexe si un ou plusieurs points sont isolés.

[205] Dans le langage propre à l'analyse des réseaux, on distingue généralement les liens positifs des liens négatifs, ou encore, dans la lignée des travaux de Simmel (1955), les liens d'identification des liens de différenciation. Par les liens positifs, les acteurs sociaux tendent à se considérer comme participants à une entité semblable, alors que «par les liens négatifs, ils se considèrent comme appartenant à des entités différentes» (Lemieux, 1999 : 15).

passe donc par un processus d'apprentissage et de développement de relations interpersonnelles qui, dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, semble s'être effectué sans heurts:

> «Parmi les organisations qui sont adhérentes au Réseau UNI-Quebecor, il y a forcément des divergences d'appréciations, des différences culturelles, d'attitudes syndicales, de conceptions, qui sont normales. Le mérite de ce genre de réunion c'est qu'il y a à la fois un échange qui est franc, loyal et que tout le monde recherche l'efficacité. C'est une question très importante c'est comme cela que l'on travaille. Je crois que chacun a pu à travers les années s'apprécier. C'est mon cas. On peut dire tout sans problème majeur.» (Entrevue n° 17, Paris, novembre 2006).

> «I think this campaign is working very very well. We've done a lot through out this years. You can feel that this is not just about officials talks. The rank and file members are involve. Members are active in the international network, we develop some personal ties and confidence in each other. All the activities with put in place make us very very strong. And we don't gave up ! We are fighting on and on. All these activities and the implication of the members in Chile, in Canada, in the United States, in Europe, made this international global union network in our sector very strong. Look at our experience, it's so unique.» (Entrevue n° 14, Brighton, novembre 2006).

Dans un deuxième temps, il ressort que tous les acteurs adhérant au Réseau UNI-Quebecor ne présentent pas un degré de connexité similaire. En effet, sans procéder à une analyse relationnelle détaillée qui fera l'objet du chapitre suivant, on remarque très clairement que certains acteurs du Réseau semblent davantage «connectés» aux autres. C'est le cas notamment des dirigeants de l'UNI ou encore du président du Réseau UNI-Quebecor qui sont au cœur d'un plus grand nombre de connexions avec les autres acteurs du réseau. Les témoignages de nos répondants attestent de cette réalité contrastée :

> «I know basically every single person in this network. Like you know, I am very implicated in this network since many years, so, yes, I am very well-connected. But, you know, it takes time and willingness.» (Entrevue n° 28, Ottawa, juillet 2007).

> «I don't have contact with every unions in this network. I mean I can contact every unions I want, but I don't have personal ties with everybody. Generally speaking, if I need to contact someone in our network that I don't know personally, I can ask to someone from UNI to help me.» (Entrevue n° 7, Buenos Aires, juin 2006).

Pour revenir à la catégorisation proposée par Degenne et Forsé (2004) concernant les différentes formes de connexité (voir figure 3.2), les indications offertes par nos répondants nous permettent d'établir, à ce stade, que le cas du Réseau UNI-Quebecor se rapproche d'une connexité «quasi» ou «semi-forte». Du fait qu'on n'y retrouve pas d'acteur complètement isolé (logique de non-connexité) et que, parallèlement, le degré de connexité de chacun des acteurs ne semble pas être une donnée uniforme (logique de connexité «forte»), les relations sociales au sein du Réseau UNI-Quebecor semblent davantage correspondre à une structuration de type «hiérarchisé» ou encore «stratifié». L'analyse des caractéristiques relationnelles du Réseau UNI-Quebecor qui sera menée dans le chapitre suivant nous fournira plus de détails à cet égard.

7.1.3- Objectif et finalité commune

La présence de liens positifs entre acteurs ou encore l'existence de rapports d'identification ne sont pas des caractéristiques exclusives aux réseaux sociaux. S'ils représentent des conditions préalables, la formation d'un réseau social passe aussi par la définition d'une finalité qui lui est propre et qui résiderait notamment dans la mise en commun et le partage de certaines ressources, qu'elles soient de nature financière, humaine ou informationnelle.

À ce titre, le Réseau UNI-Quebecor apparaît avant tout comme un réseau d'échanges d'informations. En effet, la ressource la plus partagée entre membres de ce réseau est de nature informationnelle. Le président d'une section locale représentant les travailleurs d'une usine de Quebecor World au Chili, nous confiait justement à propos des ressources échangées qu'il s'agit: «esencialmente información, que es lo que está pasando en tal o en cual país, cuales han sufrido, cuanta gente a luchado, si negociaron colectivamente los del sindicato, que logros logró, etc.[206]» (Entrevue n° 16, Brighton,

[206] Traduction de l'auteur : «Il s'agit essentiellement de partage d'informations sur ce qui se passe dans un pays ou un autre, qui sont les travailleurs qui ont actuellement des problèmes, qui sont ceux qui luttent pour défendre leurs droits, quels sont les syndicats qui sont en processus de négociation collective, quels ont été les bénéfices obtenus, etc».

novembre 2006). Un haut dirigeant de l'UNI confirmait pour sa part que : «It's the information sharing that has been the big part of the campaign and of our network.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

Parfois considérés comme une forme primaire de coopération interorganisationnelle, les processus d'échanges d'informations jouent néanmoins un rôle fondamental dont l'impact ne doit pas être sous-estimé dans les luttes menées par certaines alliances syndicales internationales. Cet échange fournit en effet aux syndicats des informations importantes sur les investissements planifiés, les fermetures d'usines projetées ou encore les technologies utilisées par leur employeur dans différents pays. Cette circulation d'informations permet aux représentants syndicaux de se constituer une vue d'ensemble relativement précise des activités internationales de leurs employeurs et, par la suite, de pouvoir, en meilleure connaissance de cause, les confronter aux différentes tables de négociations locales, sectorielles ou nationales. De plus, ce partage d'informations entre syndicats d'une même entreprise multinationale peut également représenter un moyen efficace pour contrer les stratégies patronales de mises en compétition des établissements et des travailleurs instiguant habituellement un phénomène de surenchère entre organisations syndicales. En effet, cette stratégie de mise en compétition repose généralement sur la capacité de la direction d'une entreprise à contrôler les flux d'informations et à court-circuiter l'établissement de toute relation d'échange - c'est-à-dire, en langage des réseaux, à créer et maintenir l'existence de «trous structuraux» (voir encadré 2.6) - entre syndicats.

Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, si les processus d'échanges d'informations s'opèrent le plus distinctement lors des rencontres officielles rassemblant l'ensemble de ses membres, ils se manifestent également par l'entretien de liens plus informels entre ces derniers ainsi qu'au travers d'une dynamique d'échanges d'expertise et de témoignages qui caractérise de manière singulière le fonctionnement de ce réseau. À cet égard, les représentants syndicaux de Quebecor World se sont fréquemment lancés des invitations à venir témoigner de leurs réalités locales, des problèmes qu'ils vivent et des défis auxquels ils sont confrontés, ou encore à effectuer un bilan des activités du Réseau

et des retombées positives pouvant y être associées. Ce fut notamment le cas lorsque le président du Réseau UNI-Quebecor également membre du SCEP a été invité à faire une présentation au congrès général du syndicat Grafiska à Stockholm ou, chose encore plus rare pour un syndicaliste nord-américain, lorsqu'il a été invité à assister à titre d'expert à une réunion du comité d'entreprise européen de Quebecor tenue à Londres au mois d'avril 2006.

En outre, si la ressource première échangée entre représentants syndicaux est de nature informationnelle, elle est parfois accompagnée d'une mise en commun de ressources financières. À titre d'exemple, lors de la première rencontre du Réseau s'étant tenue à Santiago en 2001, un fond commun, auquel avait cotisé le syndicat suédois de l'industrie graphique ainsi que l'UNI, a été mis en place afin de permettre à différents représentants syndicaux, essentiellement sud-américains, d'être présents. Une aide financière a également été octroyée au président de la section locale de l'usine de Quebecor à Recife, au Brésil, lorsque celui-ci fut invité à venir faire état des difficultés rencontrées dans la syndicalisation de cette usine lors d'un congrès du SCEP tenu à Vancouver. Sur les montages financiers nécessaires à la mise en place de ce genre d'échange, un syndicaliste canadien soulignait l'importance de l'implication de différentes parties prenantes:

> «For example, for a meeting of Quebecor people, each union pays their own way. It may be that UNI helps some people… Like, our initial meeting in Santiago in 2001, was financed by project money with UNI, through the Swedes, through a project with UNI Graphical. They were going to pay transportation costs… but a lot of the North American unions said, 'no, we're paying our own'… because that leaves more money in the budget to facilitate a second meeting so the South American unions can come together. So… there are things like that. (…) I'll give you an other example… We were bringing a unionist from Recife to Vancouver. I don't know if it was UNI or the Brazilian Federation that paid his airfare and we agreed to pay all his expenses in Canada, his hotel, accommodation… And, the interpretation was already there because it was then paid for by our humanity fund, because the Brazilians paper workers union was there. And then one of the officials in the Vancouver Graphical is Portuguese… so if we needed to do things afterwards, we'd arrange for him to come. He'd be an interpreter after hours… So, it's kind of like, okay, how do we do this? Right. We just said, okay, we're going to pay. And I could not have gotten the budget internally

> to do that. And nobody else would have… So it's kind of a combination of things that make it happen» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

Finalement, si le Réseau UNI-Quebecor fait place à des processus d'échanges de ressources informationnelles et financières entre ses membres, le développement de sa cohésion au niveau mondial semble reposer de manière plus fondamentale sur le partage d'un objectif commun ayant pris forme autour du projet de ratification d'un accord-cadre international. Si, comme nous l'avons vu, c'est essentiellement à travers une opposition commune face à un même employeur multinational que s'est d'abord construit le rapport d'appartenance des membres du Réseau UNI-Quebecor, c'est ensuite par la définition d'objectifs communs que s'est entretenue une certaine unité et cohésion au sein de ce Réseau. En ce sens, l'objectif de ratification d'un ACI a joué un rôle très important en servant de base au maintien du Réseau UNI-Quebecor en tant que forme sociale cohésive. Rappelons à ce propos que le contenu des ACI vise d'ordinaire à instituer une reconnaissance des droits sociaux fondamentaux tels que définis notamment dans les conventions de l'OIT (voir tableau 1.1). Leur accent sur ce type de droits présente l'avantage de permettre aux différentes organisations syndicales, du Nord comme du Sud, de s'entendre sur des revendications communes.

Une dirigeante de l'AFL-CIO témoignait justement de cette réalité en soulignant que le projet de ratification d'un ACI a eu pour mérite premier de fournir un point de jonction dans les revendications défendues par les différents représentants syndicaux de Quebecor World à travers le monde[207] :

> «I will say that the unions have sometimes very different goals. So the European unions, throughout the course of the campaign, would have a different set of goals. The U.K. might have a plant closing and moving the machinery to Belgium and they wanted to fight that or they wanted to keep the plant open or they want to, you know, whatever. What tied everybody together was this global agreement and so, for me, my opinion is that the global agreement was a very good tool for holding that network together. It was something that could kind of define the campaign. It defines the global campaign. So it wasn't a campaign to help the workers in the U.S. organize a union, it wasn't a campaign to keep the plant in the U.K. open, it wasn't a

[207] Ces propos soulèvent également au passage que la ratification récente d'un accord-cadre va poser des défis importants au Réseau UNI-Quebecor en ce qui a trait au renouvellement de l'objectif commun de ses constituants et au maintien du fort niveau de cohésion qui les caractérisent.

> campaign to organize the Brazilian workers. It was a campaign to get the company to sign a global agreement. To recognize the right to organize. And so everybody could come to the table and agree on that» (Entrevue n° 24, Washington, mai 2007).

Ceci dit, si la ratification d'un accord-cadre international s'est rapidement muée en objectif commun pour les syndicats affiliés au Réseau, elle n'a pas pour autant constitué, comme l'affirmait son président, sa finalité absolue : «Although global labor agreements are a key priority objective, they are not everything.» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006). En effet, derrière l'objectif de ratifier un accord-cadre, les membres des réseaux transnationaux de coopération intersyndicale cherchent le plus souvent à obtenir, comme le soulève Daugareilh, «la reconnaissance conventionnelle d'un statut au collectif des salariés d'une entreprise multinationale» (2006 : 133). Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, c'est effectivement cette lutte pour l'acquisition d'un statut, d'une légitimité au plan international, qui semble avoir été au cœur de ses revendications et s'être imposée comme la véritable finalité de la campagne «Justice@Quebecor» :

> «La ratification d'un accord-cadre ce n'est pas une fin en soi, c'est un moyen et c'est aussi un objectif car si un jour on peut avoir un accord cela nous offrira un espace de dialogue supplémentaire aux différents niveaux qui existent déjà dans les pays et au niveau international, ce n'est pas une fin en soi c'est un outil au service des intérêts des salariés, on peut faire valoir les intérêts des salariés des différents pays du monde dans une structure mondiale puisqu'on est supposé être les représentants des travailleurs. C'est un espace où on peut aussi défendre les intérêts des salariés là où ils sont et cela n'empêche pas les autres espaces parce qu'il y a cohabitation possible…On ne règlera pas en haut, s'il n'y en a pas de clause en bas… Travailler à cela, c'est aussi aider à ce que les syndicats, les salariés se rapprochent les uns des autres et se battent ensemble pour un objectif qui est l'accord mondial mais pas l'accord mondial pour l'accord mondial. C'est un outil supplémentaire dont on a besoin face à des entreprises qui sont mondiales comme les multinationales.» (Entrevue n° 8, Buenos Aires, juin 2006).

Ces mécanismes par lesquels les participants à un réseau en viennent à définir des objectifs communs montrent par ailleurs la fragilité des alliances syndicales internationales. Une certaine incertitude semble en effet accompagner l'évolution du Réseau dans la mesure où sa pérennité repose, avant toute chose, sur ses capacités internes à soutenir un fort engagement de ses membres envers un objectif commun qui,

selon qu'il ait été atteint ou non, devra pouvoir être redéfini. Certes, l'objectif de ratification d'un accord-cadre a permis aux organisations syndicales représentant les travailleurs de Quebecor World de travailler ensemble à l'atteinte d'un but qu'ils ont déterminé de manière consensuelle en dépit des différences historiques, culturelles et idéologiques qui parfois les opposent. Toutefois, depuis la ratification le 4 mai 2007 d'un tel accord, le Réseau UNI-Quebecor se voit dorénavant confronté à un défi important, soit celui de renouveler l'objectif commun qui avait assuré jusqu'ici la mobilisation et la cohésion de ses membres.

Plusieurs des syndicalistes rencontrés, dont un haut responsable pour les Teamsters de la campagne «Justice@Quebecor», se sont ouvertement interrogés sur les conséquences de la ratification d'un accord-cadre pour l'avenir du Réseau et sur la probabilité de réussir à définir un nouvel objectif commun faisant autant consensus :

> «It's difficult because the global agreement did give us a focus on what to work together on. Now, you know, the plan is to have another meeting at the end of the year in Peru and to continue, you know, working together, and one of the ideas is also of working on Donnelly as it will bring some of these same printing unions on a new battle but it is sort of tricky to keep people together when there isn't that same focus on winning a global agreement so it is harder. That's going to be a challenge, I think.» (Entrevue n° 27, Washington, mai 2007).

7.1.4- Résumé

La question posée en introduction nous demandait d'identifier si le cas étudié pouvait se référer à un véritable réseau social. Au terme de cette analyse, il apparaît que les liens positifs unissant les membres de cette alliance syndicale, le rapport d'appartenance qui s'est graduellement édifié entre ces participants, les processus d'échanges de ressources, surtout informationnelles mais aussi humaines et financières, qui ont été mis en place ainsi que le partage d'objectifs concertés et d'une finalité commune sont autant d'éléments militant pour une reconnaissance officielle de l'alliance formée par les syndicats de Quebecor World en tant que réseau social (voir tableau 7.1). Dressant un bilan des dernières années d'activités du Réseau, la responsable du secteur graphique de l'UNI soulignait à cet effet que: «So I think that in general, the people feel that UNI was

very able to create unity, to create the capacity of acting together (…) to create a real network.» (Entrevue n° 3, Nyon, avril 2006).

Tableau 7.1 : Une analyse du «Réseau UNI@Quebecor World» selon les dimensions définitionnelles d'un réseau social

Dimensions	Observations de terrain concernant le «Réseau UNI@Quebecor World»
Rapport d'appartenance	Existence de liens négatifs s'exprimant au travers d'une opposition marquée entre les représentants syndicaux de l'entreprise et sa haute direction. Ces liens de différenciation ont été à la base même de l'unité du Réseau et représentent le socle sur lequel celui-ci s'est construit.
	Le rapport d'appartenance entre membres du Réseau s'est établi autour de leurs prises de conscience de partager des normes, des valeurs et des objectifs communs. Ce processus de conscientisation a obéi à une progression graduelle marquée néanmoins par un moment fort, soit la *Conférence mondiale de solidarité à Quebecor* organisée à Memphis en 2003.
Degré de connexité	Le Réseau obéit à une logique de connexité du fait qu'aucun acteur syndical ne se retrouve dans une position d'isolement total par rapport aux autres. Cette logique de connexité se vérifie également du fait que chaque membre du Réseau est en mesure d'identifier les autres membres qui en font partie.
	Des liens positifs, directs ou indirects, se sont développés au cours des dernières années entre tous les membres de cette alliance. Ces liens positifs entre syndicats se sont toutefois mis en place de manière progressive et n'ont pas représenté une donnée de départ.
Finalité commune	Le Réseau fait avant tout place à des processus d'échanges d'informations. Si la ressource première échangée entre représentants syndicaux est de nature informationnelle, elle est aussi accompagnée d'une mise en commun de ressources financières.
	Le développement de la cohésion du Réseau au niveau mondial repose sur le partage d'un objectif commun ayant pris forme autour du projet de ratification d'un accord-cadre international. Derrière cet objectif se dissimule toutefois une lutte pour l'acquisition d'un statut au collectif que forment les salariés de Quebecor World.

L'évaluation du Réseau UNI-Quebecor en fonction des différents éléments définitionnels des réseaux sociaux démontre toutefois de manière plus fondamentale que tout réseau interorganisationnel est avant tout une construction sociale qui n'intègre que très peu d'automatisme et qui se développe au travers d'un mécanisme progressif d'agrégation sociale. Si le Réseau UNI-Quebecor porte aujourd'hui bien son nom, cela est le fruit du leadership de certaines organisations syndicales ayant présidé à la mise en relations des différents représentants syndicaux de l'entreprise à travers le monde et de l'engagement de ces derniers dans l'atteinte d'objectifs définis en collégialité.

Ceci dit, l'analyse menée fait également émerger certaines des principales faiblesses caractérisant plus globalement les alliances syndicales internationales. On comprend d'abord que le rapport d'appartenance et le degré de connexité entre membres d'une même alliance dépend avant tout de la volonté et de la possibilité des acteurs à s'y impliquer, à y développer des relations et à les entretenir. En ce sens, rien n'est donné et la pérennité d'une alliance ne peut être prise pour acquise. On constate également que le désir d'être «connecté» aux autres et celui de partager un rapport d'appartenance sont des données qui peuvent enregistrer des variations importantes entre membres d'une même alliance. En cette matière, la disparité existant entre acteurs laisse transparaître la possibilité d'une certaine hiérarchisation des rapports sociaux au sein des alliances. Enfin, le caractère faiblement institutionnalisé de ces structures internationales de représentation font également que les processus d'échanges de ressources sont souvent de nature informelle et artisanale. En ce sens, ces processus n'ont que très peu de durabilité et doivent être constamment redéfinis, ce qui n'est pas sans exiger des efforts constants de coordination de la part des acteurs impliqués.

7.2- Le «Réseau UNI@Quebecor World» : quel type de réseau social ?

Après avoir constaté l'existence d'un réseau, il faut, pour suivre les préceptes de la sociologie des réseaux sociaux, être en mesure de distinguer ses particularités structurales. Appliqué à notre étude de cas, il s'agit donc de s'intéresser de plus près aux particularismes structuraux de cette alliance en se demandant à quel type de réseaux sociaux se rapporte plus globalement le Réseau UNI-Quebecor ?

L'analyse des réseaux nous offre à cet effet une multitude de concepts et d'outils analytiques permettant de cerner plus précisément la nature et la singularité d'un réseau social. Pour le rappeler, on peut ici faire référence à la taille du réseau, à l'intensité et à la densité des échanges qui y prennent place, au degré d'homogénéité/hétérogénéité de sa composition, à son degré d'ouverture par rapport à son environnement externe ou encore au type d'échange et à la dynamique d'entraide existant entre ses membres (voir

tableau 3.3). Dans les sections suivantes, nous chercherons donc à évaluer comment le Réseau UNI-Quebecor se positionne par rapport à ces indicateurs dans le but de parvenir à une meilleure connaissance de ses propriétés d'ensemble.

7.2.1- Taille, intensité et densité du réseau

Dans les paramètres caractérisant la structure des relations d'un réseau, trois notions sont essentielles. Ces notions concernent successivement la taille, l'intensité et la densité du réseau. Notons toutefois que notre intérêt se pose ici sur la structure d'ensemble des relations et des échanges qui prennent place au sein du Réseau UNI-Quebecor et non, dans une perspective plus microsociologique, sur les relations qu'y entretiennent chacun des acteurs pris individuellement, ce qui constituera l'objet central d'analyse du prochain chapitre.

La taille du réseau, le plus simple de ces indicateurs, correspond au nombre d'acteurs qui appartiennent au réseau social. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, sa taille peut être considérée comme relativement restreinte du fait qu'uniquement une quinzaine d'organisations syndicales y prennent part de façon active[208]. Évidemment, la taille d'un réseau est une donnée de base importante. Il n'existe toutefois pas de consensus dans la littérature quant à l'impact de cet indicateur puisque si un réseau de grande taille est censé permettre aux acteurs d'avoir accès à une plus grande quantité de ressources et une «mise en commun» plus étendue entre acteurs, le défi que représente le maintien d'une forte cohésion sociale s'accroît dans la plupart des cas en proportion équivalente (Chollet, 2002).

Le deuxième indicateur auquel nous pouvons nous référer, soit l'intensité des liens entre acteurs, se rapporte cette fois à la profondeur et à la permanence des relations entre membres d'un même réseau. Dans le cas des réseaux intersyndicaux, elle peut se mesurer par l'ancienneté des relations entre représentants syndicaux ainsi que par la

[208] Pour une liste des organisations syndicales prenant part aux activités du Réseau UNI-Quebecor, nous pouvons référer le lecteur au tableau 5.11 (Présence syndicale dans les établissements de Quebecor World), qui la fournit en n'oubliant cependant pas d'y ajouter la FSI impliquée dans ce réseau, soit l'UNI.

fréquence et la permanence de leurs interactions. Sur ce plan, l'historique du Réseau UNI-Quebecor (voir section 6.1) peut nous aider à mener une telle évaluation.

Pour le rappeler, les premiers contacts entre organisations syndicales ont eu lieu à la toute fin des années 1990, ou, pour la plupart, au début des années 2000. Ceci dit, depuis les premières rencontres internationales organisées sous l'égide de l'UNI, les représentants syndicaux de Quebecor World se sont réunis fréquemment dans le cadre de différents évènements : que ce soit lors de rencontres réunissant exclusivement les membres du Réseau, comme ce fut le cas à Memphis en 2003, ou encore lors des rencontres du secteur graphique de l'UNI et de son comité sur les multinationales[209] qui se sont notamment déroulées respectivement à Buenos Aires en juin 2006 et à Brighton en novembre 2006 (voir figure 7.2). À ces diverses rencontres doivent également s'ajouter les échanges entre syndicats qui se sont opérés de manière plus ponctuelle par voie d'invitation spéciale, suite à la mise en place d'actions de solidarité ou encore dans le cadre d'activités régionales, comme les différentes réunions du comité d'entreprise européen en sont un exemple.

Dans ce contexte, le Réseau UNI-Quebecor apparaît, dans la globalité des échanges entre ses membres, comme un réseau d'intensité élevée[210]. Cette intensité semble toutefois varier selon les caractéristiques génériques de certains groupes d'acteurs. À

---

[209] Ce comité a été baptisé «UNI Graphical Working Group on Multinationals» et rassemble un ensemble de représentants syndicaux affilié à l'UNI Graphique et prenant part à des activités de coopération intersyndicale ciblant certaines entreprises multinationales de ce secteur industriel. Le Groupe fut constitué en 2004, au Luxembourg, et a depuis tenu des rencontres sur base annuelle. Les principaux objectifs du Groupe sont les suivants :

- «Établir des réseaux autour de certaines multinationales et approfondir les réseaux existants
- Établir des réseaux pour l'échange d'informations
- Recueillir des informations sur les principales multinationales
- Soutenir les syndicats dans leur lutte pour le droit à la syndicalisation et à la négociation collective parmi d'autres revendications
- Promouvoir la signature d'accords mondiaux et/ou régionaux» (UNI, Rapport d'activités 2002-2006)

[210] Derrière ce portrait global se dissimule la réalité individuelle des acteurs qui peut faire place à d'importantes différenciations. En effet, l'intensité des liens entre acteurs peut être évaluée de manière globale pour l'ensemble d'un réseau - ou encore de manière stratifiée pour certains groupes d'acteurs du réseau partageant des caractéristiques communes - mais également de manière plus spécifique pour chacun de ses membres. On retiendra donc pour l'heure qu'une évaluation plus individualisée, qui sera traitée au prochain chapitre, pourrait nous révéler des réalités personnelles relativement disparates, chaque acteur obéissant à une logique d'insertion, de connexion et de participation au réseau qui lui est propre.

titre d'exemple, en retenant le critère de l'ancienneté des relations, il appert que le groupe formé par les organisations syndicales qui n'ont décroché que dernièrement une accréditation officielle tels que les représentants syndicaux brésiliens et péruviens, présente une intensité dans leurs échanges avec le reste des acteurs du réseau moins prononcée que le groupe d'acteurs ayant le plus d'ancienneté formé notamment des représentants de l'UNI et des syndicats canadiens, américains, français, anglais et suédois.

Figure 7.2 : Chronologie des principales rencontres des membres du «Réseau UNI@Quebecor World» (1999-2007)

L'intensité des échanges au sein du réseau varie aussi selon les ressources détenues par certains groupes d'acteurs. À cet égard, un représentant syndical chilien nous faisait remarquer qu'il est parfois plus difficile pour les représentants syndicaux des pays en voie de développement de pouvoir défrayer les coûts de transport et d'hébergement nécessaires à la participation aux activités du Réseau UNI-Quebecor, et ce en dépit de l'aide financière qui leur est parfois accordée. Les absences occasionnelles à certaines rencontres et les possibilités plus restreintes de déplacement à l'étranger finissent ainsi par peser sur l'intensité des relations entretenues entre membres du Réseau. Une distinction dans l'intensité des échanges semble donc s'établir en fonction des ressources respectives des organisations syndicales, elles-mêmes tributaires du positionnement de ces organisations sur l'axe Nord-Sud :

> «…por lo menos una vez al año nos juntamos. Aquí no están todos, eh, pero cuando hay una reunión de Quebecor tratan de ir según lo propuse que hagan, porque hay países que somos pobres y hay países que son ricos; y los países que son ricos tienen dirigentes sindicales que si pueden costearse el pasaje, salir, pero nosotros no nos podemos costear un pasaje aéreo; entonces que pasa, los países pobres siempre están relegados, tú ves que no está aquí Perú, no está aquí Colombia. Digamos, hay gente de Colombia, pero que no asístieron todos; pero cuando hacemos reuniones de Quebecor, la idea es que vaya gente de esos países para que diga cual es su realidad, pero si por lo menos, una vez al año nos reunimos[211]» (Entrevue n° 4, Buenos Aires, juin 2006).

Enfin, la densité d'un réseau social, troisième indicateur à évaluer, exprime le rapport entre le nombre de liens réels et le nombre de liens potentiels : «plus le premier nombre se rapproche du second, plus le réseau est dense» (Saint-Charles, 2003: 4). Autrement dit, le réseau est de densité maximale quand il est composé d'acteurs qui se connaissent tous et de densité minimale si un acteur en particulier est le seul membre du réseau avec

[211] Traduction de l'auteur : «… nous nous rencontrons au moins une fois par année. Tout le monde n'est pas ici aujourd'hui toutefois lorsqu'il y a une réunion à propos de Quebecor j'essaie systématiquement d'y prendre part dans la mesure où mon agenda me le permet. La réalité veut toutefois qu'il y ait des pays qui sont pauvres et d'autres qui sont riches; et les pays qui sont riches ont des dirigeants syndicaux qui peuvent assumer certains frais de déplacement mais pour nous cela est beaucoup plus difficile. La résultante est que les pays en voie de développement sont relégués à un rôle de second plan. Tu constates qu'aujourd'hui il n'y a personne du Pérou, personne de Colombie. Enfin, il y a des délégués de Colombie mais ce n'est pas tout le monde qui a pu venir. Cependant, lorsqu'une rencontre sur Quebecor est prévue, l'objectif est que des personnes des pays en voie de développement soit présentes pour qu'elles fassent part de leurs problèmes et de leur réalité locale. Donc voilà, nous nous rencontrons au moins une fois l'an.».

qui chacun a des relations. Évidemment, un nombre important de facteurs peut influer sur la densité d'un réseau, mais deux ressortent comme particulièrement prégnants, soit la taille et le type de relations étudiées. De façon générale, comme le note Scott (1991), la densité des relations dépend de la taille d'un réseau, c'est-à-dire du nombre d'acteurs qu'il comprend. Plus ce nombre est élevé, moins la densité risque d'être grande. Toutefois, ce n'est là qu'une règle générale dont l'application varie selon les types d'acteurs et les relations concernées. Ainsi, à taille égale, la densité sera probablement plus grande dans un réseau familial que dans un appareil de type administratif.

Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, ces deux facteurs semblent de concert laisser présager l'existence d'un réseau assez dense. En effet, pour se référer tout d'abord au facteur de taille, le Réseau UNI-Quebecor intègre, comme nous l'avons vu, un nombre restreint d'organisations syndicales. La taille limitée de ce réseau fait que ses organisations constituantes, bien que l'intensité de leur participation respective puisse varier, se connaissent entre-elles et qu'aucune d'elles n'occupent une position à ce point dominante qu'elle puisse prétendre être l'unique membre du réseau avec qui chacun a des relations. Dans un deuxième temps, il apparaît que ces organisations syndicales sont liées entre-elles par des relations de forte intensité qui, certes, ne sont pas de l'ordre de la parenté, mais néanmoins se caractérisent par un fort sentiment d'appartenance et ne présentent pas le caractère aseptisé des relations qui prennent place ordinairement dans un appareil administratif.

Les propos recueillis auprès de nos répondants tendent également à confirmer l'existence d'une densité élevée des échanges au sein du Réseau UNI-Quebecor. Nombre d'entre eux ont d'ailleurs fait part des liens forts, voir des relations d'amitié, qui s'y sont développées au fil des années:

> «I have now a lot of friends in this network, not just colleagues, but real friends. We work together, we are fighting together, we need to share more than professional relations. We are in this together.» (Entrevue n° 12, Londres, novembre 2006).

> «Au-delà des relations professionnelles, des liens spéciaux se sont développés entre nous. Sans vouloir exagérer, nous ne sommes évidemment pas tous des amis intimes car les distances géographiques ont leurs poids, mais des relations très spéciales se sont développées au sein de notre réseau. Des relations très fortes se sont développées d'abord pour des raisons professionnelles mais ensuite pour des raisons plus personnelles. Et je dois dire que ce réseau est différent de plusieurs autres expériences de collaboration intersyndicale à l'international en raison justement de ces liens forts qui se sont créés entre nous.» (Entrevue n° 20, Lille, novembre 2006).

En résumé, l'analyse du Réseau UNI-Quebecor en fonction de ces trois paramètres nous permet d'identifier certaines de ses propriétés structurales les plus fondamentales. Ce Réseau en est un de taille restreinte mais présentant un niveau global d'intensité et de densité relativement élevé. Si sa densité favorise notamment la rapidité et l'efficacité de la circulation de l'information, l'intensité des échanges qui y prennent place se veut un indicateur d'une alliance internationale où les communications sont relativement fluides. Un membre du SCEP invoquait à ce propos toute l'importance que peut revêtir une communication de qualité dans un contexte de coopération internationale :

> «Communications are essential. We are divided by our distance, our language and our culture and we are distracted by our many more responsibilities at home. We can only overcome these impediments by a rigorous commitment to communications within our networks at all levels. We must communicate with UNI graphical, with each other, and with our local leaders, activists, and members of the plants. With regards to the latter, this involves more than simply asking them to support the leadership. To effectively mobilize the members, we need their support and commitment. And this requires our commitment to ongoing education, communication and involvement.» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

Cela étant, l'évaluation globale du Réseau UNI-Quebecor en fonction de ces paramètres ne doit pas en donner un portrait trop uniformisé. À titre d'exemple, un niveau global de densité élevé ne signifie pas pour autant que tous les membres du réseau social partagent entre eux des liens forts ou encore que leurs échanges soient nécessairement «intenses». Comme nous l'avons vu à la section 7.1.2, certains acteurs apparaissent moins bien «connectés» que d'autres à l'ensemble des membres du réseau. La densité des liens unissant les différents acteurs du Réseau UNI-Quebecor s'avère donc une donnée

variable qui peut être évaluée de manière générale mais qui peut également faire l'objet de distinctions en fonction de la réalité individuelle de chacun des acteurs. L'analyse des caractéristiques relationnelles de ce réseau social fera ultérieurement ressortir la diversité des réalités pouvant être vécues par les membres du Réseau et ainsi donner une image plus nuancée, en somme moins uniforme, de ce dernier.

7.2.2- Degré d'homogénéité et d'ouverture du réseau

La sociologie des réseaux sociaux propose - suite à l'analyse de la taille, l'intensité et la densité d'un réseau - de s'intéresser à d'autres paramètres dont notamment son degré d'homogénéité et d'ouverture à son environnement externe. Ces paramètres ne sont toutefois pas toujours évidents à mesurer du fait que l'on peut définir de différentes manières les critères servant à leur évaluation. Le degré d'homogénéité/hétérogénéité de la composition d'un réseau relationnel est une notion à géométrie variable, puisque l'on peut retenir absolument n'importe quel critère d'hétérogénéité : les différences entre membres du réseau peuvent être de nationalité, de parcours professionnel, de statut social, ou encore de nature idéologique, culturelle, etc.

Dans le cas d'une étude portant sur les réseaux transnationaux de coopération syndicale les critères pertinents d'hétérogénéité se définissent toutefois plus aisément. En fait, la prise en compte de deux facteurs semble s'imposer d'elle-même. On peut, tout d'abord, se référer à la nature des acteurs engagés dans le réseau, l'objectif devenant celui d'identifier jusqu'à quel point il existe une diversité dans la nature des organisations qui y sont représentées. Dans le cas des alliances internationales, cette démarche revient essentiellement à évaluer dans quelle mesure les organisations syndicales en présence sont ouvertes à la participation d'autres acteurs de la société civile. Une fois cette étape franchie, il peut être intéressant de chercher à identifier les paliers ou les niveaux de régulation desquels relèvent les organisations adhérentes au réseau étudié. En effet, les organisations susceptibles de prendre part aux activités d'une alliance syndicale internationale peuvent déployer leurs assises principales sur des niveaux de régulation différents - qu'il soit local, national ou transnational - conférant du coup une certaine

forme d'hétérogénéité au réseau dont elles sont parties prenantes. Au cumul, ces deux critères permettent donc de distinguer une alliance hétérogène, c'est-à-dire regroupant différents types d'acteurs dont, par exemple, des syndicats de paliers différents et des ONG, d'une alliance beaucoup plus homogène, réunissant des organisations de même nature et relevant d'un même niveau de régulation.

L'application de ces deux critères au cas du Réseau UNI-Quebecor conduit toutefois à des conclusions contrastées. Selon le premier critère retenu, soit celui concernant la nature des organisations, le Réseau UNI-Quebecor se présente comme fortement homogène, seules les organisations syndicales pouvant prétendre détenir un membership actif au sein de ce réseau. Cela ne veut toutefois pas dire qu'aucun lien de coopération ne s'est tissé au fil des années entre syndicats de Quebecor World et d'autres types de mouvements associatifs. L'histoire du Réseau démontre d'ailleurs le contraire. Que l'on pense aux interventions de nombreux leaders religieux[212], des membres du Conseil des droits des travailleurs du Kentucky, de l'organisation de défense des droits des travailleurs «*Jobs with Justice*» ou encore au collectif d'écrivains réunis sous la bannière «*Writers' Call for Justice at Quebecor World*», force est de constater que le Réseau UNI-Quebecor n'est pas resté imperméable à la contribution des autres acteurs de la société civile. Un représentant syndical rattaché au centre de recherche stratégique de l'AFL-CIO insistait d'ailleurs sur l'importance de cette contribution dans la campagne «Justice@Quebecor» :

[212] Aspect parfois méconnu de l'action syndicale états-unienne, la recherche de support auprès de leaders religieux s'avère relativement fréquente lorsque des représentants syndicaux cherchent à légitimer leurs revendications et à obtenir l'appui de l'opinion publique. Dans le cas de la campagne menée aux États-Unis par les syndicats de Quebecor World, ce support de communautés religieuses a représenté un aspect important de la campagne comme en témoigne les propos recueillis auprès d'une représentante de l'AFL-CIO : «We would gather up signatures on sort of support like post cards from religious leaders in the communities where we organizing and so, you know, organizers and workers from the plants would go visit their priest or their minister, their rabbi, whatever, and get their support. And then I worked with the guy here at the AFL-CIO at the time whose specialty is religious support and we got several very international leaders, like the head of the World Council of Churches, like a couple of bishops… So you know, eventually that kind of a signed on letter that had a hundred of religious leaders' names and their affiliation and the religious leaders called for justice at Quebecor World and printed this and used this in a press release, in a press conference. So we had a religious angle.» (Entrevue n° 24, Washington, mai 2007).

> «You know, it just depends on the situation but yeah there's lots of cooperation. I'll just give you one example. One of the plants that was focused on was in Versailles, Kentucky, where workers were trying to organize and there were community leaders who held what's called Workers Rights Board meeting in Lexington, near the plant, where they heard testimonies from workers about what they face when they try to organize. One of them was the personal representative of the archbishop of Lexington, but not only participated in that and issued a report, he actually travelled to Montreal to meet with company executive to press the case on behalf of the archbishop. So there's been lot's of cooperation… There was lot's of involvement by community groups and that's just one example of many. We have another one…This company has some book printing plant. And including the Versailles one is a book plant. And we have a statement signed by some very prominent authors, book authors. They signed on to a statement to the company and to their publishers saying that it was an outrage that books published in these plants were made by workers who didn't have their rights respected. So, I mean, we had a whole involvement in the civil society.» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).

Néanmoins, comme le soulignait un membre dirigeant du SCEP, cette collaboration n'a pas conduit ces autres mouvements associatifs ou ONG à être véritablement intégrés aux sphères décisionnelles du Réseau, ni même à y bénéficier d'une représentation officielle : «I mean, in the campaign, some NGOs was involved and members of the community within the United States. But generally, not much... not directly.» (Entrevue n° 10, Ottawa, novembre 2006).

Le cas de la campagne «Justice@Quebecor» fait ainsi montre d'une relation ambiguë entre organisations syndicales et autres acteurs de la société civile. À l'heure où plusieurs préconisent un rapprochement entre syndicats et mouvements sociaux, ONG et associations (Duval, 2006; Hale, 2004; Spooner, 2004), le cas du Réseau UNI-Quebecor démontre que l'engagement et l'institutionnalisation de cette relation n'a encore rien d'automatique. Si plusieurs cas d'alliances syndicales récemment documentés font état d'une structure transversale jumelant aux organisations syndicales en présence des ONG et autres mouvements de la société civile (Riisgaard, 2005), les relations entre ces acteurs ne prennent pas toujours la forme de rapports communautaires mutuels viables.

Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, les relations entretenues entre organisations syndicales et autres acteurs de la société civile s'apparentent davantage à des rapports *ad*

hoc de nature instrumentale, prenant forme autour d'une action conjuguée face à un événement précis, et ne s'inscrivant pas dans une structure formelle de coalition. Les diverses interventions des acteurs de la société civile dans la campagne «Justice@Quebecor» ont d'ailleurs ce point commun qu'elles se consignent dans des actions ponctuelles qui ne s'inscrivent pas dans la durée et qui n'ont pas nécessité le développement de relations de nature autre qu'instrumentale. Ces rapports *ad hoc* fournissent en fait aux syndicats, comme l'évoque Tattersall, «une occasion d'harnacher l'influence sociale des organismes communautaires» (2006 : 614) au moment où ils ont à faire face à une nécessité de réagir. En contrepartie, ils évitent l'établissement de relations plus profondément enracinées qui, certes, forceraient l'alignement et la conjugaison à plus long terme de leurs intérêts respectifs, mais pourraient également être à la source d'un renforcement mutuel de leur pouvoir sur une base plus durable (Gallin, 2000).

Concernant maintenant le deuxième critère retenu, soit celui des niveaux de régulation sur lesquels les assises principales des organisations adhérentes au Réseau UNI-Quebecor reposent, la situation de cette alliance apparaît beaucoup plus hétérogène. Le Réseau UNI-Quebecor est à la fois formé d'organisations syndicales locales, nationales et internationales. Les entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche témoignent largement de cette réalité. Si nous nous sommes majoritairement entretenus avec des dirigeants de syndicats nationaux, nous avons également eu l'opportunité d'interviewer les membres d'une fédération syndicale internationale ainsi que les présidents de plusieurs comités exécutifs de syndicats locaux (voir tableau 7.3).

Tableau 7.3 : Le «Réseau UNI@Quebecor World» : un réseau multi-niveaux

Organisations syndicales	Nationalité	Fonctions des personnes assurant la représentation du syndicat au sein du Réseau
Union Network International (UNI)	Internationale	Dirigeants internationaux et responsable de la division sectorielle UNI Graphique
Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier /Communications, Energy and Paperworkers union of Canada (SCEP/CEP)	Canada (excluant le Québec)	Dirigeants nationaux
Conférence des communications graphiques de la Fraternité internationale des Teamsters (GCC-IBT) affiliée à la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ)	Québec	Pas de représentation formelle
Graphic Communications Conference of the International Brotherhood of Teamsters (GCC-IBT)	États-Unis	Dirigeants nationaux
AMICUS	Angleterre	Dirigeants nationaux et président de section locale
Gewerkschaft, druck, Journalismus, Papier (GPA-DJP)	Autriche	- ND -
1- CSC Bâtiment et industrie (CSC) 2- Syndicat des Employés, Techniciens et Cadres (SETCA-FGTB)	Belgique	Dirigeants nationaux
1- Federación sectorial estatal de la Unión General de Trabajadores (FES-UGT) 2- Federación de Comunicación y Transporte (CCOO)	Espagne	Dirigeants nationaux
Viestintäalan Ammattiliitto ry (SAK)	Finlande	Dirigeants nationaux
Fédération des travailleurs des industries du livre, du papier et de la communication (FILPAC-CGT)	France	Dirigeants nationaux
Grafiska Facföbundet Mediafacket (Grafiska-LO)	Suède	Dirigeants nationaux
1- Sindicato dos Trabalhadores nas indútrias Graficas do Estado de Sao Paulo (SINDGRAF) 2- Sindicato dos Trabalhadores nas Industrias Graficas do Estado de Pernambuco (SINDGRAF)	Brésil	Présidents de sections locales
Sindicato no. 1 de trabajodores Quebecor World Chile -Confederación Nacional Gráfica (CONAGRA)	Chili	Présidents de sections locales
1- Sindicato Industrial de Trabajadores de Artes Gráficas (SITAG) 2- Sindicato Unico de Trabajadores de Gráficos Monte Albán (SUTGMA)	Mexique	Présidents de sections locales
Federación Gráfica del Perú (FGP)	Pérou	Dirigeant national et nouveau président de la section locale

Cette diversité fait d'ailleurs ressortir l'un des principaux enjeux des alliances syndicales internationales, soit la capacité des organisations syndicales à travailler ensemble et à mobiliser concurremment les échelons locaux, nationaux et internationaux. Michèle Descolonges (2006) parle à cet égard du «dilemme» des organisations syndicales locales et nationales: alors que leur tradition et leur implantation les amènent à développer des pratiques imprégnées de culture locale et nationale, et parfois de corporatisme, elles doivent, dans le cadre des activités d'une même alliance, chercher à s'ouvrir à de nouvelles formes d'internationalisme et à différents interlocuteurs. L'ouverture aux autres devient dès lors un prérequis important qui se joue notamment dans le travail intersyndical et auquel chacun répond à sa manière, «selon son histoire et ses moyens» (2006 :12).

Cette attitude d'ouverture peut par ailleurs être un atout de taille pour tout réseau intersyndical. En effet, l'ouverture d'un réseau à son environnement externe peut lui permettre d'aller chercher des ressources et des appuis à l'extérieur de ses frontières organisationnelles qui faciliteront par la suite l'atteinte de ses objectifs. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, cette ouverture existe mais semble limitée. Comme nous venons de le voir, si les syndicats de Quebecor ont parfois collaboré avec certains acteurs de la société civile, cette ouverture n'a jamais été jusqu'à impliquer une délégation de pouvoir.

L'ouverture du Réseau UNI-Quebecor semble davantage s'être manifestée à travers les relations entretenues avec d'autres alliances syndicales internationales parrainées par la même FSI. En effet, l'UNI a récemment entrepris, notamment au travers de sa structure sectorielle, de créer une forme de dialogue entre les différentes alliances syndicales qu'elle coordonne. L'expérience du Réseau UNI-Quebecor a d'ailleurs été citée en exemple à maintes reprises lors des rencontres organisées par les dirigeants de l'UNI Secteur graphique, lui conférant ainsi le statut d'exemple phare en matière de constitution de réseaux de coopération intersyndicale. Plus précisément, des représentants du Réseau ont été appelés à de nombreuses reprises à faire état de leur

expérience fructueuse en matière de mise en route d'un réseau d'échanges et de coopération au plan international dans le cadre de différentes rencontres de l'UNI.

Des contacts entre représentants syndicaux de Quebecor et d'autres entreprises multinationales cherchant à établir des réseaux similaires se sont ainsi établis facilitant l'échange et la transmission d'expertise. Ces contacts ont d'ailleurs été à la base de la formation de groupes de travail intersyndicaux sur les entreprises Nampak[213] et Amcor, deux chefs de files mondiales de l'emballage ayant leur siège social respectivement en Afrique du Sud et en Australie. Le président du Réseau UNI-Quebecor ainsi qu'un syndicaliste sud-africain ayant joué un rôle de premier plan dans la mise sur pied du réseau intersyndical chez Nampak souligneront l'influence déterminante qu'aura eue l'expérience menée par les syndicats de Quebecor World :

> «Finally, just as the Quebecor campaign, in UNI, created a new vision, a practical example of solidarity in action. It has inspired other projects including organizing projects in Latin America, the creation of multinational committees at the international and regional levels, the creation of global networks such as Amcor and Nampak and the pursuit of labor standards agreement in other corporations.» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

> «We need the support and involvement or our (workplace) delegates to ensure we are successful. We have no option but to forge unity amongst ourselves - the only weapon we have available to us is solidarity. And that's exactly what we learn from the experience of our colleagues from Quebecor.» (Entrevue n° 15, Brighton, novembre 2006).

Plus globalement, l'expérience du Réseau UNI-Quebecor, aura eu une incidence importante sur les lignes d'action de l'UNI. Laissant sous entendre l'importance de

[213] Nampak est une société multinationale d'origine sud-africaine qui réalise une grande variété d'activités dans le secteur de l'emballage et qui emploie plus de 17 000 salariés au sein de 19 pays répartis sur quatre continents. Suite à l'initiative prise conjointement par le syndicat sud-africain CEPPAWU et celui d'AMICUS, d'origine britannique, la direction de Nampak fut contactée pour la première fois en août 2005 pour examiner la possibilité de signer un accord-cadre. Pour mener à bien ces négociations, un groupe de travail intersyndical fut constitué en février 2006 regroupant des syndicats en provenance des Pays-Bas, d'Afrique du Sud, de Tanzanie, du Royaume-Uni, de Zambie et du Zimbabwe. Après des négociations marquées par de nombreuses menaces de grèves, l'entreprise a finalement accepté, le 29 mai 2006, de signer un accord-cadre international avec l'UNI. L'accord, qui concerne Nampak et toutes les filiales dans lesquelles UNI possède une représentation, garantit le respect des normes fondamentales de travail telles que définies par le BIT et intègre un engagement de la part de la direction de l'entreprise de «promouvoir des normes élevées en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité sur le lieu de travail».

l'expérience menée par les syndicats de Quebecor, cette fédération internationale fera de la constitution d'alliances syndicales une de ses priorités et se fixera en conséquent un objectif particulier, soit celui «d'établir 50 alliances syndicales conduisant à 50 accords-cadres internationaux d'ici le prochain Congrès mondial d'UNI qui aura lieu à Nagasaki, au Japon, en novembre 2010» (UNI, 2007-2).

En somme, le Réseau UNI-Quebecor apparaît comme un réseau homogène dans la nature des organisations qu'il réunit mais aussi fortement hétérogène dans les paliers ou niveaux de régulation au sein desquels les personnes représentant ces organisations ont leurs assises. Ce réseau multi-niveaux témoigne également d'une ouverture limitée à son environnement externe et se présente comme davantage centré sur son milieu interne ce qui se veut une des caractéristiques principales des réseaux de soutien qui cultivent leur affinité par la mise en commun interne de normes et d'informations mais aussi par le développement d'un fort sentiment d'appartenance (voir tableau 2.4). Lemieux (2000) soutenait d'ailleurs à propos des réseaux de soutien que si leurs membres peuvent parfois porter une attention à leur environnement externe, cette préoccupation ne se classe généralement pas dans leurs priorités immédiates. Dans ces réseaux où c'est le milieu interne qui importe avant tout, les relations entre acteurs constituants ont tendance à être relativement denses tandis que les liens pouvant s'établir avec les acteurs de l'environnement externe apparaissent plus diffus. Ces remarques s'appliquent certes au cas du Réseau UNI-Quebecor.

7.2.3- Dynamique d'entraide et type d'échanges au sein du réseau

Outre le degré d'homogénéité et d'ouverture à leur environnement externe, les réseaux sociaux peuvent également se distinguer de par le type d'échanges qui s'y déroulent. À cet effet, nous avons déjà présenté les distinctions pouvant être établies, à la suite des travaux de Lévi-Strauss (1967), entre l'échange restreint et l'échange généralisé au sein d'un réseau social (voir section 2.2.3.1.3). Pour le rappeler brièvement, l'échange restreint se réalise lorsque, dans un réseau donné, tous les échanges entre acteurs sont symétriques et parfaitement réciproques. Dans ce cas de figure, lorsqu'un acteur rend un

service à un autre, il sera attendu que ce dernier lui rende la pareille, le service échangé pouvant toutefois être de nature différente (Degenne et Lebeaux, 1997). Dans l'échange généralisé, l'équilibre s'instaure plutôt à l'échelle du groupe. Ce type d'échange se produit quand, après avoir rendu un service, ce qui est fourni en retour ne vient pas de la personne directement aidée mais bien d'un autre membre du réseau.

Partant de cette distinction, l'étude du processus d'échanges propre au Réseau UNI-Quebecor semble davantage s'apparenter à un type d'échange généralisé. Il ressort en effet de nos observations qu'aucun acteur ne s'attend, au sein de ce réseau, à une symétrie et à une réciprocité parfaite dans l'échange de services. L'équilibre dans les échanges et les services rendus semble plutôt s'établir à l'échelle du réseau pris dans son ensemble, selon une réciprocité que l'on pourrait qualifier de globale :

> «Il est évident que les échanges ou les services que l'on se rend le sont à l'échelle de notre réseau. Nous cherchons à nous rendre service mutuellement sans nécessairement attendre des choses en retour de la part de celui qu'on a aidé. Lorsqu'on peut être utile à quelqu'un, c'est ça qui compte. Si on nous contacte pour obtenir une information ou prendre part à une action de solidarité, nous avons toujours répondu présent. En même temps, c'est vrai qu'il y a et qu'il faut une réciprocité générale au sein du réseau. Je sais d'ailleurs que si nous avons besoin d'un appui, nous pouvons appeler nos collègues à l'étranger et nous obtiendrons l'aide désirée. Ce fut notamment le cas lorsque nous avons demandé à un syndicaliste canadien de prendre part à une réunion du comité d'entreprise européen de Quebecor en tant qu'expert invité.» (Entrevue n° 19, Lille, novembre 2006).

La dynamique d'entraide qui façonne les rapports sociaux entre syndicats au sein du Réseau UNI-Quebecor appuie également le constat de l'existence d'un type d'échange généralisé. Dans le domaine des relations Nord-Sud par exemple, le cas du Réseau UNI-Quebecor vient à plusieurs égards démontrer que les choses ont changé depuis l'époque où une logique paternaliste et ses sous-entendus idéologiques présidaient aux rapports intersyndicaux[214]. En effet, le cas étudié semble démontrer que la dynamique d'entraide

[214] Rappelons que l'histoire de la coopération syndicale internationale a longtemps été restreinte en raison des oppositions culturelles et idéologiques et des visées parfois protectionnistes des organisations syndicales des pays occidentaux. Dans le contexte plus particulier des Amériques, lorsqu'elle était pratiquée, cette coopération internationale obéissait le plus souvent à une logique paternaliste et idéologique, les syndicats nord-américains cherchant à relayer le discours anticommuniste à leurs homologues latino-américains. Cela étant, placées devant des accords commerciaux procédant avant tout

au sein des réseaux de coopération internationale ne peut plus simplement être comprise à travers le prisme de l'aide humanitaire accordée par les syndicats du Nord à leurs homologues du Sud tenus pour plus démunis. Les échanges d'aide et de services s'inscrivent dans une logique multilatérale, certainement plus internationaliste qu'auparavant.

Ce désir d'entraide généralisé n'est d'ailleurs pas limité, dans le cas de ce Réseau, au niveau discursif puisque s'étant notamment matérialisé par la mise en place de programmes concrets d'aide et de soutien international. Rappelons à titre d'exemple que suite au licenciement de deux travailleurs directement impliqués dans les activités du syndicat et à la succession de nombreux accidents de travail, plusieurs membres du Réseau UNI-Quebecor ont décidé d'apporter leur soutien aux travailleurs de l'usine de Recife, au Brésil, en organisant, le 30 janvier 2006, une «journée mondiale de solidarité» et en envoyant sur place une délégation internationale d'environ une vingtaine de représentants syndicaux en provenance notamment des États-Unis, du Canada, du Chili et de l'Argentine.

Une autre manifestation de cette dynamique d'entraide a pris forme lorsque les syndicats de Quebecor, notamment sud-américains, ont soutenu les revendications des travailleurs états-uniens confrontés à des problèmes majeurs en matière d'accès à la syndicalisation en observant des arrêts de travail et en manifestant de manière symbolique leur soutien à leurs collègues. Concernant l'appui international reçu par les travailleurs nord-américains, un dirigeant de l'AFL-CIO livrera ce témoignage :

> «In this case, you know there was some serious pressure put on and I can tell you that American workers at Quebecor received tremendous solidarity from Quebecor workers in many countries through this campaign. Not just letters

---

de la volonté de laisser cours au libre commerce et d'intensifier la concurrence entre travailleurs, un nombre croissant d'organisations syndicales semblent désormais préoccupées par l'édification d'une nouvelle riposte, la culture de solidarité internationale devenant un élément de plus en plus important de leurs stratégies (Fouquet et al., 2000). À la logique paternaliste et à ses sous-tendus idéologiques qui présidaient aux rapports intersyndicaux, le contexte actuel de mondialisation, qui affecte de plein fouet autant les syndicats des pays industrialisés que ceux en provenance des pays en voie de développement, semble graduellement faire émerger une logique plus internationaliste dans l'état des rapports entre organisations syndicales.

> of support and that kind of symbolic stuff but, you know, there were real workplace actions. I remember particularly when there was a worker killed in the… I think it was Versailles plant, in fact, in an accident, and workers in Canada stopped work for awhile at Quebecor facilities. I mean, it was real. And I know workers in the UK, and in France and in Latin America, they all took actions, real actions, demonstrations, and have to drive the point home.» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).

En somme, la distinction entre les types d'échanges restreints et généralisés établis précédemment ne va pas sans conséquence sur la solidarité des groupes où ils sont pratiqués. Parmi d'autres, Ekeh (1974) a repris cette distinction pour montrer que l'échange restreint se veut souvent source de tension et d'instabilité du fait qu'il repose sur un faible degré de confiance mutuelle tandis que l'échange généralisé repose, quant à lui, sur un fort niveau de confiance à l'endroit de l'ensemble des acteurs concernés. On retrouve d'ailleurs là, la véritable nature du processus d'échanges entre acteurs du Réseau UNI-Quebecor que Lemieux traduirait en ces termes: «celui qui reçoit ne rendra sans doute pas à celui qui donne, mais le donneur est confiant que quelqu'un d'autre dans le réseau le fera un jour» (2000 : 61-62).

Des études importantes dans le domaine de l'analyse des réseaux sociaux ont aussi établi des liens entre le type d'échanges prenant place dans les réseaux sociaux et certaines des autres propriétés structurales les caractérisant. L'étude de référence à cet égard est certainement celle d'Uehara (1990). Après avoir étudié quelque dix-sept réseaux de soutien, cette auteure arrive tout d'abord à la conclusion que les réseaux sociaux où domine l'échange généralisé comportent plus d'intensité relationnelle que les réseaux à dominante d'échange restreint. Conformément à la théorie de Granovetter (1985 et 1973), la densité des relations y est également plus importante (voir encadré 2.5). Elle constate par la suite que dans les réseaux où les relations ont une forte intensité et où l'échange est plutôt généralisé, l'imbrication ou «l'encapsulation» des relations sont généralement plus élevées. Autrement dit, «les membres du réseau se démarquent davantage des acteurs de leur environnement externe que c'est le cas dans les réseaux où l'intensité des relations internes est moins élevée» (Lemieux, 2000 : 63). Enfin, cette distance prise par rapport à l'environnement externe, qui n'implique toutefois pas une fermeture complète, favoriserait la proximité dans l'environnement interne du réseau.

L'analyse des propriétés structurales du Réseau UNI-Quebecor confirme, en toute concordance, ces liens établis dans les études de Lemieux (2000), Uehara (1990) et Granovetter (1973). En effet, si le Réseau UNI-Quebecor présente un type d'échange généralisé, il se caractérise également par une intensité et une densité élevée, une ouverture limitée à son environnement extérieur et une forte cohésion sociale, preuve d'une certaine proximité des acteurs dans l'environnement interne de leur réseau.

7.2.4- Résumé

Ce chapitre cherchait à couvrir deux champs d'investigation et avait un double objectif : d'abord de savoir si le Réseau UNI-Quebecor présentait les caractéristiques d'un véritable réseau social et, ensuite, d'en arriver à une meilleure connaissance de ses principales propriétés d'ensemble.

L'analyse menée en regard de notre premier champ d'investigation nous a permis de constater que l'alliance internationale formée par les syndicats de Quebecor World répondait aux exigences définitionnelles du réseau social. Bien évidemment, il existe dans l'espace social de nombreuses «communautés élémentaires» qui fondent leur existence sur des attributs divers (dont l'âge, le genre ou la nationalité) ou encore qui s'édifient autour de caractéristiques communes, comme par exemple le syndicalisme des origines qui s'est construit autour des métiers. Ces communautés élémentaires façonnent autant de collectifs sociaux qui ont une existence parfois «naturelle» ou qui se sont établis en suivant les découpages des structures sociales dictées notamment par la division du travail, et qui n'ont parfois comme prérogative d'existence que celle d'être imprégnée dans la conscience des acteurs. Il ressort de notre analyse que la formation d'un réseau social obéit à un processus beaucoup plus complexe et certainement plus exigeant pour les acteurs. L'analyse que nous venons de mener permet de comprendre que le réseau ne préexiste pas à l'acte par lequel des acteurs décident de le créer. Autrement dit, un réseau n'apparaît pas, il se construit au prix de nombreux efforts.

Au niveau transnational, les acteurs syndicaux diffèrent, non seulement par leur place dans le monde mais par leurs visions des choses, leurs cultures, leurs idéologies ainsi que par les aspirations qui sont respectivement les leurs. Faire d'une partie de cet ensemble disparate un véritable réseau social n'est pas une opération anodine et, en tout cas, elle n'est pas là toute prête au moment où certains le désireraient. Pour construire un réseau social, il faut en quelque sorte que le réseau parvienne à se représenter à lui-même, que ceux qui le constituent soient connectés les uns aux autres, partagent un sentiment d'appartenance[215] et aient la conscience d'un intérêt, d'un but commun, de quelques bonnes raisons d'être et d'agir ensemble. En outre, le réseau apparaît vivant lorsqu'il est en mesure de proposer à ses adhérents une image de lui-même et une finalité commune. Ce travail constitutif du réseau est cependant une œuvre continue, qui, pour perdurer, doit être en mesure de se renouveler, ce qui n'est pas sans présenter d'importants défis aux acteurs. En fait, nous retrouvons là une des principales faiblesses des alliances syndicales qui, de par leur faible institutionnalisation et l'absence de règles formelles régissant leur fonctionnement, doivent leur pérennité à la volonté des acteurs de les maintenir constamment en activité.

Le second champ d'investigation nous poussait à se représenter la structure d'ensemble de ce réseau à travers l'analyse de ses principales propriétés structurales. Il ressort d'ailleurs du croisement des différents concepts utilisés que le Réseau UNI-Quebecor se veut un réseau de taille restreinte, de forte intensité et densité, relativement homogène, d'une ouverture limitée à son environnement extérieur et faisant place à une dynamique d'échanges de type généralisé (voir tableau 7.4).

[215] Rappelons ici que partager un rapport d'appartenance au sein d'un réseau, c'est aussi savoir se situer par rapport à un acteur ou tiers partie qui contribue notamment à qualifier l'identité du réseau. C'est d'ailleurs cette identité qui délimite en partie les frontières du réseau et détermine qui en est membre. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, ces frontières ne sont pas seulement celles qui séparent le réseau intersyndical de l'employeur auquel il est confronté mais aussi celles qui le distinguent de ses semblables, des autres organisations et alliances syndicales.

Tableau 7.4 : Principales propriétés structurales du «Réseau UNI@Quebecor World»

Principales propriétés structurales des réseaux sociaux		Évaluation du Réseau UNI-Quebecor	Descriptif
Taille du réseau		Restreinte	Une quinzaine d'organisations syndicales prennent part au Réseau de façon active.
Intensité des échanges au sein du réseau		Intensité élevée	Depuis la fondation du Réseau, les représentants syndicaux de Quebecor World se sont réunis de manière fréquente dans le cadre de différents évènements. Les voies de communication entre membres du Réseau sont multiples. L'intensité des échanges semble toutefois variable en fonction de l'ancienneté des acteurs et des ressources dont ils disposent pour assurer leur participation au Réseau.
Densité des échanges au sein du réseau		Densité élevée	Les observations menées tendent à confirmer l'existence d'une densité élevée des échanges au sein du Réseau. Plusieurs représentants syndicaux ont fait part des liens forts, voir des relations d'amitiés, qui s'y sont développées au fil des années.
Degré d'homogénéité/ hétérogénéité de la composition du réseau	*Nature des organisations*	Fortement homogène	Le Réseau est fortement homogène en ce qui a trait à la nature des organisations qui y adhèrent. En fait, seules des organisations syndicales détiennent un membership actif au sein de ce réseau.
	Niveaux de régulation	Fortement hétérogène	Le Réseau est à la fois formé d'organisations syndicales locales, nationales et internationales
Degré d'ouverture du réseau à son environnement externe		Ouverture limitée	L'ouverture du Réseau à son environnement externe existe mais semble limitée. Si les syndicats de Quebecor World ont parfois collaboré avec certains acteurs de la société civile, cette ouverture n'a jamais été jusqu'à impliquer une délégation de pouvoir.
Type d'échanges et dynamique d'entraide au sein du réseau		Échange de type généralisé	Aucun acteur ne s'attend, au sein de ce réseau, à une symétrie et à une réciprocité parfaite dans l'échange de services. L'équilibre dans les échanges et les services rendus entre acteurs semble plutôt s'établir à l'échelle du réseau pris dans son ensemble, selon une réciprocité que l'on pourrait qualifier de globale

Si l'identification des principales propriétés structurales du Réseau UNI-Quebecor s'avère un exercice de nature plutôt descriptive, elle n'en constitue pas moins une étape essentielle dans l'application de l'analyse des réseaux sociaux. Cette étape n'est d'ailleurs pas dépourvue d'intérêt sur le plan analytique dans la mesure où elle permet de situer l'expérience du Réseau UNI-Quebecor sur différents plans. À ce titre, l'analyse menée nous a permis d'aborder la question des rapports entre organisations syndicales du Nord et du Sud ou encore celle des relations entretenues entre organisations syndicales et mouvement communautaire ou associatif dans le contexte de leur participation à une même alliance internationale. On y apprend notamment que la dynamique d'entraide au sein du Réseau UNI-Quebecor obéit à une logique multilatérale qui s'inscrit en rupture par rapport aux élans de solidarité paternaliste et unilatérale qui caractérisaient autrefois les rapports intersyndicaux se déployant sur l'axe Nord-Sud.

Cette analyse nous aura ainsi permis de cerner plus précisément la morphologie d'ensemble de ce système d'action et d'échange que représente le Réseau UNI-Quebecor et de mettre la table pour l'étape analytique subséquente, soit l'étude de ses principales caractéristiques relationnelles.

Chapitre 8

Des caractéristiques relationnelles du «Réseau UNI@Quebecor World»

Si l'analyse des propriétés structurelles d'un ensemble social constitue une phase importante de l'application de l'analyse des réseaux sociaux, elle n'en constitue qu'une étape. En effet, comme le précise Mercklé, «l'analyse des réseaux n'est pas une technique visant simplement la description des structures sociales, une sorte de "sociographie" du monde social» (2004 : 93). Elle propose de s'intéresser plus fondamentalement aux relations que les acteurs nouent entre-eux au sein du réseau auquel ils adhèrent. À trop accorder d'importance à l'analyse structurelle, le danger est réel de perdre de vue l'individualité des acteurs qui composent le réseau social étudié ainsi que les liens relationnels qui les lient entre eux. C'est ainsi qu'au temps de l'analyse structurelle succède celui de l'analyse relationnelle.

Dans le chapitre précédent, la perspective analytique empruntée visait à se familiariser aux propriétés structurelles qui caractérisaient le Réseau UNI-Quebecor. Cette perspective s'inscrivait à un niveau macrosociologique dans la mesure où l'intérêt était porté sur le réseau pris dans sa globalité. Les propriétés identifiées cherchaient donc à qualifier la structure d'ensemble du réseau sans pour autant s'immiscer dans l'étude de ses particularismes sociaux internes. L'analyse relationnelle implique un déplacement de cette perspective analytique vers un niveau plus «méso», puis plus «micro»-sociologique, où le réseau n'est plus appréhendé dans son ensemble mais plutôt au travers de son «intériorité». Porter un intérêt à l'analyse relationnelle d'un réseau social revient donc à s'intéresser au cœur de ce réseau, à la vie sociale qu'on y retrouve.

Plus concrètement, il s'agit de chercher à se représenter la structuration et le mode d'organisation des rapports entre les acteurs qui le constituent. La démarche proposée par l'analyse de réseaux consiste, en premier lieu, à s'intéresser de plus près à l'existence de «cliques» ou de sous-groupes cohésifs au sein du réseau étudié. Elle suggère par la suite d'identifier les différentes positions structurales occupées par les

acteurs. Enfin, elle propose d'établir des liens et de mettre en place des procédures d'association entre positions, pouvoirs et comportements des acteurs. Ces trois étapes visent, par une sorte d'emboîtement analytique, à fournir une analyse d'ensemble cohérente des modes de structuration et d'organisation des rapports entre acteurs interagissant au sein d'un même réseau social. Elles seront d'ailleurs complétées, en terminant, par une analyse des principales contraintes se posant aux acteurs dans leur participation aux activités de leur réseau.

8.1- De l'existence de «cliques» ou de sous-groupes cohésifs au sein du «Réseau UNI@Quebecor World»

Le premier outil analytique que l'analyse des réseaux met à notre disposition afin d'appréhender le mode d'organisation des rapports sociaux au sein d'un réseau est celui de «cliques»[1] ou de sous-groupes cohésifs. Dans le sens courant, une clique peut être définie comme un ensemble d'acteurs qui se connaissent tous les uns les autres et qui partagent des liens forts ou encore comme un groupe à l'intérieur duquel tous les liens possibles sont réalisés[2]. Par l'identification de cliques, on cherche en fait à repérer des groupes plus densément connectés que la moyenne dans le but d'en retirer des informations utiles quant à l'étude de la configuration sociale d'un réseau. Cette définition de la clique, se rapprochant de la notion de «cluster» introduite par Barnes (1969), en fait d'ailleurs un type de groupe social particulièrement restrictif.

Ces conditions restrictives n'empêchent toutefois pas leur existence potentielle au sein des alliances syndicales internationales. Tel que mentionné antérieurement, certaines études ayant analysé le cas de diverses alliances syndicales ont démontré que les lieux de pouvoir et les espaces décisionnels tendaient parfois à être investis et contrôlés par

---

[1] Mercklé précisera à propos du développement de ce concept que «la forme la plus évidente de la cohésion, qui se noue au niveau de l'interaction dyadique (entre deux individus), est celle de l'adjacence, c'est-à-dire de la liaison directe entre les individus. C'est la généralisation de ce principe d'adjacence qui a conduit, en sociométrie en particulier, à l'élaboration d'un premier type classique de sous-ensemble cohésif : la "clique". Chez Moreno (1934), le principe en est implicitement présent, avant de devenir explicite dans les travaux des sociométriciens des années 1950 et 1960» (2004 : 76).

[2] Dans le langage de la théorie des graphes, une clique est un ensemble de sommets reliés deux à deux par une arête. Autrement dit, elle peut être représentée par un ensemble de points où toutes les liaisons directes possibles y sont présentes et où la densité y est maximale.

l'agrégation d'un groupe relativement restreint d'acteurs (Erne, 2002; Wills, 2000; Walsh, 1995). L'identification de cliques ou de sous-groupes cohésifs au sein des alliances syndicales se pose ainsi comme une première étape dans l'analyse des relations de pouvoir et des rapports de domination dont ces alliances ne sont pas dépourvues.

L'analyse des réseaux sociaux identifie plusieurs propriétés générales pouvant aider à diagnostiquer l'existence de cliques ou de sous-groupes cohésifs au sein d'un réseau (voir tableau 3.5). Rappelons-nous, pour qu'un sous-groupe cohésif existe, on doit être en mesure de noter la présence de liens directs entre tous ses membres. Ces liens doivent être denses et réciproques tandis que tous les membres dudit sous-groupe doivent être facilement accessibles entre eux[3]. C'est toutefois la présence de liens forts et d'une forte cohésion sociale qui, peut-être le mieux, permettent de constater l'existence d'une clique au sein d'un réseau. Les liens sociaux forts correspondent à des relations sociales fréquentes, durables, interpersonnelles et pourvues d'un certain engagement émotionnel. Comme le précisaient Ferrary et Pesqueux, «ils sont le ferment d'un groupe social porteur d'une identité forte car la multiplicité des échanges sociaux (…) est la condition de l'émergence d'une identité sociale» (2004 : 164). L'existence de ces liens forts, facteur contributif à la cohésion sociale, favorise ainsi l'existence de cliques. Une des caractéristiques de ces groupes sociaux cohésifs prendrait d'ailleurs forme dans la circulation fluide de l'information entre ses membres. Cette circulation de l'information empêcherait les comportements de type «passager clandestin» ou de «*free rider*», tels qu'identifiés par Olson (1965), en créant «les conditions d'une coercition sociale qui exclut les comportements opportunistes et malhonnêtes car tout comportement déviant est immédiatement connu et sanctionné par la communauté» (idem, 2004: 164-165).

Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, un premier sous-groupe cohésif pouvant être identifié, si on en retient une définition assez souple, serait celui formé par les

[3] Il n'est pas sans intérêt de noter que les propriétés générales permettant de diagnostiquer la présence d'une «clique» s'inscrivent dans le prolongement de celles permettant de constater plus largement l'existence d'un réseau social. À titre d'exemple, la présence de liens entre acteurs et une certaine densité de relations qu'ils nouent entre eux permet autant de constater l'existence d'un réseau social que celle d'un sous-groupe cohésif. Dans le cas d'un réseau social toutefois, ces éléments de mesure et d'évaluation présentent un degré d'assouplissement plus important que dans le cas des sous-groupes cohésifs.

représentants syndicaux européens de Quebecor World (représenté dans la figure 8.1 par le nom du syndicat auquel ils adhèrent). Partageant une proximité géographique instiguant une certaine interdépendance dans les marchés desservis, les technologies utilisées et les types de produits offerts, les représentants syndicaux européens de Quebecor World évoluent depuis plusieurs années dans un contexte les poussant à interagir de manière particulière les uns avec les autres. Si l'on pense à la fermeture de l'usine à Stockholm avec pour conséquence le déplacement d'équipements vers un établissement de l'entreprise en Finlande ou aux investissements réalisés par l'entreprise en Angleterre et en Belgique et les incidences importantes sur la décroissance de ses activités en France, les activités européennes de Quebecor World apparaissent fortement interdépendantes.

Confrontés à des problématiques communes, émanation de cette interdépendance, les représentants syndicaux européens de Quebecor World ont été poussés naturellement à prendre contact les uns avec les autres. Ceci dit, ces contacts se sont «densifiés» et normalisés avec la création du comité d'entreprise européen au cours de l'année 2003.

Figure 8.1 : Schématisation des liens entre représentants syndicaux européens de Quebecor World[4]

[4] Le choix exclusif d'une représentation graphique peut avoir l'effet pervers, pour des lecteurs peu habitués à la lecture de graphes complexes, de donner une image d'objectivisme, de «cartographie du social» (Mercklé, 2004). Or, comme le précise Lemercier, «rien n'est moins "cartographiable" qu'un réseau: seuls les traits qui lient les points y sont définis, leur longueur et leur position sur le papier restant arbitraires, au choix du chercheur ou du logiciel. De plus, le graphe montre les liens bien plus que les non-liens (un réseau très peu dense peut déjà donner un graphe embrouillé), la réciprocité bien plus que l'échange inégal (même si on y ajoute des flèches), donc peut induire une image irénique du social, souvent réfutée par une analyse quantifiée des mêmes données. Utile pour représenter des réseaux petits ou peu denses, la représentation graphique n'est en rien, en elle-même, une méthode d'analyse» (Lemercier, 2005 : 90). En ce sens, nous éviterons dans le cadre de cette thèse, le recours abusif à l'élaboration de graphes. Nous ne nous priverons toutefois pas d'un outil qui présente l'important avantage de jeter un éclairage synthèse et imagé sur une réalité sociale sous prétexte qu'il n'en saisit pas toute la complexité.

Institués par directive en 1994 avec pour objectif d'améliorer le droit à l'information et à la consultation des travailleurs dans les entreprises de dimension communautaire, les comités d'entreprise européens sont les seules instances transnationales de représentation des intérêts des travailleurs au sein des entreprises (Saincy, 2004). Ces comités représentent cependant également un lieu privilégié de pratique de la coopération intersyndicale à l'échelle régionale (voir section 1.2.4.1). Dans le cas de Quebecor, la mise en marche seule de ce comité a instigué de nombreuses rencontres et interactions entre représentants syndicaux européens de l'entreprise. Les différentes communications et courriels échangés entre syndicalistes européens (et dont nous avons obtenu copie) précédant l'inauguration officielle du CEE témoignent de contacts fréquents entre ces derniers. Un représentant de la branche régionale européenne de l'UNI qui a joué un rôle important dans la mise en place de ce CEE nous confiait à ce propos :

> «Avant la mise en place du comité d'entreprise, les différents responsables syndicaux européens de Quebecor ont été appelés à prendre contact les uns avec les autres. À partir de ce point, nous avons entretenu une communication constante. Nous nous sommes rencontrés à quelques reprises mais nous avons aussi, comme tu peux le constater, échangé énormément de emails. En ce sens, avant même la mise en fonctionnement effective du comité d'entreprise, les syndicats de Quebecor se connaissaient bien et formaient déjà un groupe relativement uni. C'était d'ailleurs là une des missions de l'UNI Europa soit de faire des représentants syndicaux européens de Quebecor World un groupe d'individus fortement connectés les uns aux autres.» (Entrevue n° 22, Bruxelles, décembre 2006).

L'organisation des rencontres annuelles et extraordinaires du CEE jumelée à la gestion des dossiers courants a par la suite continué à assurer de nombreux contacts entre représentants syndicaux enjoignant ainsi le développement d'une forte cohésion sociale au sein de ce groupe comme le révélait un syndicaliste suédois:

> «We are very united in this European Work Council. We know each other quite well. And it's important because the company always try to put us in competition with each other. UNI Europa did a great work to help us build this European Work Council.» (Entrevue n° 14, Brighton, novembre 2006).

Il ressort toutefois des observations menées que même si les acteurs syndicaux au sein du CEE peuvent tous rentrer en contact les uns avec les autres de manière directe, les représentants français de la FILPAC-CGT sont ceux qui assument la direction de ce comité et qui se trouvent au cœur des communications entre ses membres. Le secrétaire du CEE indiquait à l'égard de l'implication des représentants de cette organisation syndicale française :

> «Notre implication, disons toute spéciale, au sein du comité d'entreprise de Quebecor World tient au fait que les activités françaises de cette entreprise sont les plus importantes en Europe. Nous avons donc, un peu naturellement, pris le leadership de ce comité et j'ai moi-même été nommé secrétaire général du comité. Cela va évidemment avec plusieurs responsabilités dont celle de négocier avec la direction de l'entreprise, ce qui n'est pas toujours facile, mais aussi de maintenir une bonne communication avec les autres représentants syndicaux européens. Je m'efforce d'être au centre des communications et m'assure que tout se passe bien, que les informations circulent aux bonnes personnes.» (Entrevue n° 21, Lille, novembre 2006).

La «clique» formée des représentants syndicaux européens de Quebecor World, si elle a émergé d'un processus naturel de mise en relations de ces acteurs dû à leur interdépendance au sein d'un réseau de production, doit la formalisation de son existence à une obligation légale propre à l'Union Européenne. En effet, la directive sur les comités d'entreprises européens, qui ne trouve d'ailleurs pas d'équivalent dans les Amériques, oblige les représentants syndicaux d'une même multinationale à se concerter dans le cadre minimal des rencontres officielles de ces comités. Pour qu'il y ait clique toutefois, à ces contacts, qui ne relèvent pas directement et systématiquement de la volonté des acteurs, doit se jumeler une réelle volonté de travailler ensemble et l'établissement de liens interpersonnels forts impliquant l'existence d'interactions entre acteurs prenant place en dehors des structures institutionnelles les contraignant. La réalité des rapports entre représentants syndicaux européens de Quebecor fait écho à ces exigences tandis que leur évolution semble faire état d'une cohésion sociale allant en s'accroissant[5] :

---

[5] Pour Degenne et Forsé (1994), on retrouverait là une des caractéristiques fondamentales des sous-groupes cohésifs, à savoir, l'autorenforcement de leur cohésion sociale. La logique serait ici la suivante : les individus qui interagissent fréquemment tendent à s'apprécier et donc «les cliques tendent vers une

> «Bien sûr, dans le cadre du comité d'entreprise européen, nous sommes obligés de nous rencontrer au moins pour pouvoir parler d'une seule voix devant l'employeur. La mise en place de ce comité nous a aussi obligé à nous concerter. C'était peut être un point de départ dans nos relations. Mais aujourd'hui nos rapports ne se limitent pas à faire fonctionner ce comité. En fait, nos rapports sont beaucoup plus fréquents. Nous échangeons par email ou autre, de manière régulière et nous utilisons le CEE à titre d'outil, tout comme le réseau mondial peut en être un. Nos rapports ne se limitent donc pas à ceux que la loi nous impose d'avoir, absolument pas. En Europe, nous sommes très proches les uns des autres.» (Entrevue n° 20, Lille, novembre 2006).

Si les représentants syndicaux européens de Quebecor World forment un sous-groupe cohésif, ils ne sont pas les seuls à pouvoir aspirer à un tel statut. En effet, le groupe d'acteurs qui se démarque le plus à cet égard est certainement celui formant le comité directeur du Réseau UNI-Quebecor. Tel que rapporté antérieurement, le leadership au sein du Réseau a, depuis le départ, été assumé par un comité présidé, depuis le mois de décembre 2001, par le directeur national du secteur graphique du SCEP (UNI, 2002-5). La coordination de ce comité est également partagée par l'UNI et les dirigeants de son secteur graphique ainsi que par des membres de syndicats américains, anglais, suédois et français. Un document d'analyse rétrospective de l'expérience du Réseau UNI-Quebecor mentionnait à ce propos que «dès le commencement, la campagne Justice@Quebecor a bénéficié de l'union stratégique d'UNI Secteur graphique, de la CGG/IBT (précédemment SICG) et de l'AFL-CIO aux États-Unis, du SCEP au Canada, d'AMICUS en Grande-Bretagne, de la FILPAC-CGT en France et de GRAFISKA en Suède qui ont non seulement été des moteurs de la campagne mais qui lui ont également consacré d'énormes moyens et fourni une grande assistance administrative» (UNI, 2006 : 21). Une schématisation des liens unissant les membres de ce comité directeur est offerte à la figure 8.2.

Ce comité directeur a jusqu'ici eu pour fonction de déterminer les grandes orientations stratégiques ayant guidé la campagne menée par les syndicats de Quebecor World mais aussi d'établir et de gérer les contacts avec la direction de la multinationale canadienne.

---

cohésion qui s'autorenforce, parce que cette appréciation mutuelle permet plus d'intimité et plus de fréquence de contacts» (Degenne et Forsé, 2004 : 93).

Il a également initié et supervisé le processus de négociation de l'ACI qui a finalement été conclu au mois de mai 2007 après plusieurs années de pourparlers infructueux. Ce comité occupe donc à la fois des fonctions de représentation et de porte-parole du Réseau UNI-Quebecor en plus d'apparaître comme une véritable cellule de prise de décision et d'avoir su s'imposer, au plan transnational, comme un interlocuteur légitime auprès de la direction de Quebecor.

Figure 8.2 : Schématisation des liens entre membres du comité directeur du «Réseau UNI@Quebecor World»

Contrairement au contexte ayant présidé à la mise en relation des représentants syndicaux européens de l'entreprise, les rapports entre membres du comité directeur évoluent dans un cadre totalement volontaire où aucune règle de droit ne vient régir les comportements des acteurs. Les membres de ce comité semblent par ailleurs former un groupe particulièrement cohésif dans la mesure où des liens forts existent entre tous ses membres et que des rencontres fréquentes ponctuent leurs rapports. Les réunions officielles de ce comité directeur s'opèrent usuellement dans le cadre des rencontres plus

[6] L'AFL-CIO a également fait partie de ce comité directeur. La scission survenue dans le mouvement syndical américain en 2005 a toutefois obligé cette centrale syndicale à se retirer du Réseau UNI-Quebecor laissant ainsi l'organisation des Teamsters comme seule représentante américaine des travailleurs de Quebecor World.

larges du Réseau UNI-Quebecor ou du secteur graphique de l'UNI (voir figure 7.2) mais également en d'autres circonstances :

> «Le comité directeur se réunit à l'occasion de réunions internationales quelquefois quand il y a des assemblées générales de l'UNI. En général on s'y retrouve presque tous et on s'aménage un temps pour discuter spécifiquement. Au moins une fois par an, on a une réunion officielle et quelquefois plus en fonction des réunions où on peut se retrouver quand c'est des réunions sur d'autres sujets, on peut se retrouver et en parler en aparté. (…) En fait, ce comité a pour rôle de réfléchir et d'analyser par rapport aux orientations qui sont fixées puisqu'on prend des décisions sur les batailles qu'on mène. On mène des campagnes mondiales.» (Entrevue n° 8, Buenos Aires, juin 2006).

Abondant dans le même sens que notre interlocuteur précédent, un dirigeant de l'UNI insistera sur la fréquence des rencontres du comité directeur dont l'organisation ne pose pas les mêmes problèmes budgétaires et logistiques que celles cherchant à réunir tous les membres du Réseau :

> «Well, they meet when the whole working group meets. But this is a special working group. It's every year it goes on meetings… it doesn't stop. (…) So it goes on every year, regardless of what goes on with the rest of the Quebecor meeting. It's always pretty easy to organize a meeting with less than ten persons.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

Outre les réunions officielles, les membres de ce comité entretiennent aussi des rapports plus informels et communiquent entre eux de manière constante, que ce soit par courriels ou encore par voie téléphonique. Il ressort également des entretiens réalisés auprès des différents membres du comité que les liens interpersonnels les unissant se caractérisent par un engagement émotionnel dont l'intensité ne fait aucun doute. Un membre de ce comité nous précisait à ce propos :

> «Oh yes! We are all friends in this steering committee. We've met so often, you know. We always speak to each other. Just this week I have received more than ten emails of members of this committee. We are constantly in contact with each other. But more then that, we share true friendship.» (Entrevue n° 28, Ottawa, juillet 2007).

En résumé, diverses leçons semblent pouvoir être dégagées de l'identification de sous-groupes cohésifs au sein d'un réseau. Wasserman et Faust (1994) soulignaient qu'un réseau peut être un sous-ensemble unique cohésif ou peut être «fragmenté» en deux sous-groupes ou plus. Ils avançaient également que le nombre d'acteurs dans les sous-groupes et le degré auquel ces sous-groupes se chevauchent peuvent être utilisés pour décrire la structure du réseau en tant que tout. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, la fragmentation du réseau semble manifeste dans la mesure où deux sous-ensembles d'acteurs paraissent entretenir des relations particulièrement denses et réciproques. Pour en revenir à la notion de degré de connexité évoquée au chapitre précédent (voir section 7.1.2), il apparaît maintenant plus clairement que le Réseau UNI-Quebecor se conforme à une structure relationnelle de type «stratifié» qui se dit des réseaux sociaux où il est généralement possible de distinguer au moins deux strates d'acteurs dont l'une peut être plus dominante que l'autre (voir exemple C dans la figure 3.2).

En outre, on observe un certain chevauchement entre ces deux sous-groupes cohésifs du fait que les représentants de trois organisations syndicales, soit le syndicat suédois Grafiska, le syndicat anglais AMICUS et l'organisation syndicale française FILPAC-CGT, font partie simultanément de ces deux sous-groupes. Ce chevauchement n'empêche toutefois pas les acteurs concernés d'exercer des fonctions différentes au sein de ces deux sous-groupes qui ont par ailleurs des champs de juridiction bien différenciés. Le premier sous-groupe identifié s'intègre à un organe d'information et de consultation des travailleurs à l'échelle régionale dont les activités sont régies par une directive européenne tandis que le second se présente comme l'organe de direction d'un réseau mondial de solidarité qui n'obéit à aucune norme institutionnelle clairement définie.

Qui plus est, l'analyse de l'évolution des activités du Réseau nous permet de constater l'existence d'un important lien de collaboration entre ces deux sous-groupes. Ce fut notamment le cas lorsque les représentants syndicaux siégeant sur le CEE de Quebecor World ont manifesté leur soutien à la campagne de syndicalisation du SICG menée aux États-Unis ou encore lorsqu'ils ont appuyé formellement l'objectif fixé par le comité

directeur du Réseau de parvenir à la ratification d'un ACI (voir section 6.3). En ce sens, la clique formée des représentants syndicaux européens de Quebecor ont, en plusieurs occasions, permis de renforcer les revendications formulées au niveau mondial par le Réseau. Le témoignage d'un représentant syndical français permet à ce titre de mieux comprendre la nature de cette collaboration et les distinctions dans les fonctions occupées par les acteurs présents au sein de ces deux sous-groupes :

> «Le comité d'entreprise européen de Quebecor World a été institué après celui de notre réseau au niveau mondial. Les rôles de ces deux groupes sont toutefois très différents. Le CEE sert à informer et consulter les représentants des travailleurs sur les activités de l'entreprise en Europe. Notre réseau mondial, quant à lui, cherche à se faire le représentant unique et légitime des travailleurs de Quebecor à travers le monde et organiser une campagne de mobilisation (…) Il n'y a pas de confusion des rôles. On peut même dire que ces deux groupes sont alliés. Le CEE a souvent été mis à profit dans le cadre des activités du réseau mondial. (…) La direction de Quebecor peut toujours refuser de recevoir les représentants de notre réseau mais elle ne peut se substituer à son obligation d'être présente lors des rencontres du CEE. Cela nous a notamment aidé à lui faire comprendre l'importance de signer un accord mondial sur les normes fondamentales du travail.» (Entrevue n° 21, Lille, novembre 2006).

Ceci dit, il s'avère important de rappeler, d'une part, que les «cliques» ne sont pas séparables de la structure globale des relations qui relie les membres d'un même réseau social. Autrement dit, ces dernières ne doivent pas être perçues comme des ensembles ayant une existence indépendante du reste de leur environnement social puisqu'elles n'existent et n'ont de sens que parce qu'elles font partie intégrante d'un réseau. D'autre part, l'identification de sous-groupes cohésifs démontre que la densité des relations au sein d'un réseau ne fait pas toujours l'objet d'une distribution uniforme. En fait, l'existence de cliques au sein d'un réseau est souvent le signe de certaines inégalités structurales entre acteurs, d'une hiérarchisation des relations sociales, de l'existence de jeux de pouvoir et, parfois même, de rapports de domination qui peuvent paraître, du moins à première vue, contraire au principe même de l'organisation en réseau.

De par sa nature, le réseau ne suppose pas nécessairement, contrairement à l'institution, un centre hiérarchique et une organisation verticale. Bien au contraire, comme le précise Colonomos, «le réseau obéit le plus souvent à une logique associative et se déploie dans

l'horizontalité des rapports sociaux qui fonde la spécificité de son fonctionnement» (1995 : 22). À cette image classique du réseau, les concepts de «cliques» et de «sous-groupes cohésifs» démontrent que la structure large et horizontale d'un réseau n'exclut pas pour autant l'existence de certains agrégats d'acteurs qui se démarquent par la densité de leurs relations et qui contribuent à instiguer au sein du réseau des jeux de pouvoir et de dépendance. Lemercier soulignait à ce propos que l'existence d'une hiérarchisation des relations sociales n'est pas contraire à l'organisation en réseau et que, plus encore, «se confronter à l'analyse de réseaux amène en particulier à donner toute leur place aux questions de hiérarchie: ce n'est pas parce qu'il y a «du réseau» qu'il n'y a qu'un (ou des) groupe(s) uni(s) et solidaire(s), sans domination, incompréhensions, contrôle d'un seul sur les échanges ou rupture» (Lemercier, 2005 : 90).

Finalement, à l'hypothèse fréquemment soulevée dans les études faisant usage de l'analyse de réseaux voulant que l'existence de cliques au sein d'un réseau soit signe d'une certaine défectuosité de leur fonctionnement (Walsh, 1995), le cas à l'étude semble démontrer que cette relation de cause à effet est peut être plus complexe que ce que l'on a le plus souvent laissé présager. Évidemment, la présence de sous-groupes cohésifs est signe d'une certaine disparité de la densité sociale du réseau et démontre que certains acteurs peuvent jouir d'interconnections plus intenses et plus nombreuses avec les autres membres du réseau, ce qui n'est pas sans instiller certaines inégalités structurales. Le cas du Réseau UNI-Quebecor démontre toutefois que ces cliques n'empêchent en rien le bon fonctionnement du réseau si ces dernières partagent un objectif commun et parviennent à assurer une certaine complémentarité dans leurs actions.

8.2- Positionnement des acteurs au sein du «Réseau UNI@Quebecor World»

Dans le cas des deux cliques identifiées, il existe des liens directs entre tous ses membres mais certains liens apparaissent tout de même plus importants que d'autres en vertu notamment de la position plus centrale qu'occupent certains acteurs par rapport aux autres. Ainsi, si l'identification de sous-groupes cohésifs se pose comme une

première étape dans l'analyse des caractéristiques relationnelles d'un réseau, elle se doit d'être accompagnée d'une deuxième étape visant à cerner plus spécifiquement la position structurale des acteurs faisant ainsi passer l'analyse d'un niveau «méso» à un niveau plus «micro».

Comme nous en avons déjà dressé le constat, les études documentant la formation et l'évolution de certaines alliances internationales montrent que ces dernières sont rarement le reflet d'une coopération entre acteurs possédant des ressources équivalentes et occupant des positions et des rôles identiques (Banks et Russo, 1999; Damgaard, 1999; Wells, 1998; Rehfeldt, 1993). Les alliances syndicales internationales apparaissent en fait beaucoup moins uniformes puisqu'elles mettent en scène le plus souvent des acteurs syndicaux qui se caractérisent par leur diversité et qui occupent des positions structurales qui ne sont que très rarement équivalentes. Le cas du Réseau UNI-Quebecor n'échappe pas à cette règle. Les acteurs qui le constituent n'exercent pas une influence comparable sur ses processus décisionnels internes laissant ainsi entrevoir d'importantes distinctions dans les positions qu'ils occupent.

L'analyse des réseaux sociaux permet justement, à travers notamment le développement des concepts d'autonomie structurale et de centralité, une mesure opérationnelle des positions occupées par des acteurs au sein d'un réseau donné (voir tableau 3.7). Pour le rappeler, l'autonomie structurale d'un acteur se définit par sa capacité à rentrer en relation avec les membres de son réseau sans devoir passer par un ou des intermédiaires. Le recours peu fréquent à des intermédiaires sera ainsi signe d'une importante autonomie de l'acteur au sein de son réseau. À ce concept vient se juxtaposer celui de centralité dont l'objectif est d'identifier les acteurs les plus «importants» d'un réseau, c'est-à-dire ceux qui contrôlent l'allocation des ressources et qui se trouvent au cœur de sa structure relationnelle.

À cet égard, les entretiens réalisés et les observations de terrain menées nous ont permis, suivant l'application de ces concepts, de distinguer trois types de positions occupées par

les représentants syndicaux membres du Réseau UNI-Quebecor[7], soit des positions de type périphérique, intermédiaire et central (voir tableau 8.3). Évidemment, cette catégorisation se doit d'être manipulée avec prudence. Des différences peuvent exister entre acteurs occupant un même type de position. Ceci dit, si les précautions d'usage sont de mises, cette catégorisation a l'important avantage de nous fournir des informations quant à l'identité des acteurs les plus dominants et, inversement, les plus marginaux du Réseau.

[7] Le syndicat péruvien représentant les travailleurs de l'usine de Quebecor World à Lima, soit la Federación Graphica del Perú (FGP), ne fera pas partie de cette catégorisation en raison de son adhésion trop récente au Réseau UNI-Quebecor. En effet, rappelons qu'une accréditation officielle a été octroyée à cette Fédération le 2 septembre 2006 suite à une importante campagne de pression orchestrée par certains membres du Réseau UNI-Quebecor.

Tableau 8. 3 : Typologie des positions structurales occupées par les acteurs du «Réseau UNI@Quebecor World»

Type de position occupée	Origine des organisations syndicales	Participation aux rencontres officielles	Investissement dans les rapports informels	Voie(s) d'intégration au Réseau	Autonomie structurale
Périphérique	Autriche, Belgique, Brésil, Finlande et Mexique	*Variable* / Si certains participent régulièrement aux réunions officielles, d'autres y sont moins assidus.	*Limité* / Ces acteurs partagent le point commun de ne pas chercher outre mesure à interagir avec les autres membres du Réseau en dehors des canaux officiels de rencontre.	*Voie unique* / Leur intégration au Réseau se fait généralement par le biais d'un seul, ou d'un groupe restreint d'acteurs.	*Limitée* / Ces acteurs doivent fréquemment avoir accès à des entremetteurs pour obtenir les informations qu'ils désirent et faire connaître leur point de vue.
Intermédiaire	Angleterre, Chili, Espagne et Suède	*Fréquente* / Ces acteurs participent généralement à toutes les rencontres officielles du Réseau.	*Occasionnel* / Ces acteurs prennent part aux communications plus informelles qui ont cours entre membres du Réseau mais sans nécessairement initier ces contacts.	*Voies multiples* / Du fait qu'ils entretiennent des contacts directs avec plusieurs membres du réseau, leur intégration au groupe s'effectue par de multiples voies.	*Importante* / Ces acteurs ne sont jamais en situation de dépendance par rapport à un seul acteur contrôlant leur intégration au Réseau. En ce sens, leur «autonomie structurale» apparaît relativement importante même s'ils peuvent à l'occasion avoir recours à un intermédiaire.
Central	Canada, États-Unis, France et international (UNI)	*Systématique* / Ces acteurs participent et organisent généralement toutes les rencontres officielles du Réseau.	*Soutenu* / Ces acteurs se trouvent aux confluents des rapports plus informels qui assurent la cohésion d'ensemble du Réseau.	*Voies multiples* / Du fait qu'ils entretiennent des contacts directs avec presque tous les membres du réseau, leur intégration au groupe s'effectue par de multiples voies. Ces acteurs gèrent également la participation et l'intégration des autres acteurs au Réseau.	*Complète* / Étant fortement connectés aux autres membres du Réseau, ces acteurs ont une très grande «autonomie structurale» dans la mesure où ils n'ont pas à recourir à des intermédiaires pour obtenir de l'information ou faire connaître leurs points de vues.

Tableau 8. 3 : Typologie des positions structurales occupées par les acteurs du «Réseau UNI@Quebecor World» (suite)

Type de position occupée	Origine des organisations syndicales	Centralité (de degré, de proximité et d'intermédiarité)	Rapport aux actions de solidarité	Nature de l'intégration et de l'engagement au Réseau
Périphérique	Autriche, Belgique, Brésil, Finlande et Mexique	*Faible* / Ces acteurs n'entretiennent pas de liens forts et directs avec d'autres organisations adhérentes au Réseau témoignant ainsi d'une faible «centralité de degré» et «de proximité». Ils ne jouent pas non plus de rôle d'intermédiaire, leur «centralité d'intermédiarité» étant donc très faible, voire inexistante.	*Passif* / L'implication de ces acteurs dans l'élaboration et la mise sur pied d'actions de solidarité est le plus souvent réduite à sa plus simple expression. Ces acteurs se veulent plus souvent destinataires que destinateurs de ces actions.	*Limitée* / Leur intégration au Réseau pourrait être qualifiée de passive. Ces acteurs ne cherchent pas outre mesure à s'impliquer dans les processus décisionnels et acceptent plutôt de suivre les directives qui leur sont acheminées. Ces acteurs témoignent également d'un engagement émotif limité dans les relations qu'ils nouent au sein du Réseau.
Intermédiaire	Angleterre, Chili, Espagne et Suède	*Modéré* / Si ces acteurs sont en contact direct avec plusieurs membres du Réseau, ils ne partagent pas de tels contacts avec tous les membres. Leur «centralité de degré» et «de proximité» peut donc être qualifiée de modérée. Il en va de même de leur «centralité d'intermédiarité» puisqu'il arrive occasionnellement que ces acteurs servent d'intermédiaires et facilitent l'intégration de certains autres membres au Réseau.	*Actif* / S'ils peuvent parfois être destinataires de ces actions de solidarité, ils manifestent également le désir, relativement aux ressources dont ils disposent, de participer à l'organisation de ces actions.	*Modérée* / La nature de l'intégration et de l'engagement de ces acteurs semble être animée par une envie d'aider et de contribuer directement au succès des activités de solidarité mises sur pied. Si leur engagement peut paraître parfois inégal, ces acteurs se démarquent de ceux en position périphérique par un rôle plus actif dans la vie sociale du Réseau.
Central	Canada, États-Unis, France et international (UNI)	*Forte* / Ces acteurs apparaissent comme les plus fortement connectés aux autres membres du Réseau puisqu'ils détiennent généralement des liens directs avec presque tous les membres. Ces liens leur confèrent d'ailleurs une importante «centralité de degré» et «de proximité». Il en va de même du niveau de leur «centralité d'intermédiarité» qui se veut très élevée dans la mesure où ils sont souvent appelés à mettre en contact entre-eux différents membres du Réseau.	*Proactif* / Leur leadership est reconnu par les autres membres qui n'hésitent pas à les identifier comme les acteurs les plus importants non seulement dans la mise en place des actions de solidarité mais aussi dans leur planification.	*Soutenu* / Ces acteurs manifestent un niveau d'intégration et d'engagement très élevé. Le temps et les ressources consacrés à leur participation au Réseau assurent son bon fonctionnement. Leur engagement relationnel au sein du Réseau assure aussi en grande partie sa cohésion d'ensemble.

8.2.1- Une position de type «périphérique»

Le premier type de position pouvant être identifié est celui susceptible d'être qualifié de «périphérique». Il est notamment occupé par les représentants syndicaux de Quebecor World en provenance de l'Autriche, de la Belgique, du Brésil, de la Finlande et du Mexique. Ces représentants font partie intégrante du Réseau UNI-Quebecor mais n'apparaissent pas comme des joueurs dominants et ne sont d'ailleurs pas identifiés comme tels par les autres membres du Réseau. Si certains d'entre eux participent régulièrement aux réunions officielles du Réseau (Brésil, Finlande), d'autres y sont beaucoup moins assidus (Belgique, Autriche, Mexique). Ces acteurs partagent néanmoins le point commun de ne pas chercher outre mesure à interagir avec les autres membres du Réseau en dehors des canaux officiels de rencontre et de communication. Interrogé sur la fréquence de ces contacts avec les autres représentants du Réseau, un syndicaliste brésilien examinait ainsi sa situation :

> «I don't have much contact with others unions. Of course, I know some of the union representatives in this network but I can not tell you that I am speaking with all these people really often. Language is an issue for me. Also, I have a lot of work to do at the local level. The work conditions are terrible at the Quebecor plant in Recife (Brazil). But when there's an official meeting of our network, I always try to be there. The rest of the time, I keep in touch with UNI and with the guy from the Canadian union.» (Entrevue n° 7, Buenos Aires, juin 2006).

Leur investissement dans les rapports interpersonnels plus informels qui se tissent généralement entre les membres du Réseau, et qui se veut pourtant fondamental au maintien de sa cohésion sociale, apparaît plutôt modeste. Ils n'entretiennent pas non plus de nombreux liens forts et directs avec d'autres organisations adhérentes au Réseau témoignant ainsi d'une faible «centralité de degré» et «de proximité». Ces acteurs apparaissent le plus souvent comme partiellement, mais pas totalement isolés et ils n'appartiennent pas non plus à des sous-groupes cohésifs qui se seraient constitués sur une base exclusivement volontaire (comme le représente notamment la clique formée des membres du comité directeur du Réseau). Leur intégration au Réseau se fait généralement par le biais d'un seul, ou d'un groupe restreint d'acteurs, qu'ils connaissent un peu mieux que les autres et qui leur servent également d'intermédiaire

afin de rentrer en contact avec les autres membres du Réseau lorsque cela s'avère nécessaire. Leur «autonomie structurale» apparaît en ce sens excessivement limitée dans la mesure où ils doivent fréquemment avoir accès à ces acteurs jouant le rôle d'entremetteur pour obtenir les informations qu'ils désirent et faire connaître leur point de vue. À l'inverse, ces acteurs en position périphérique ne jouent pratiquement jamais le rôle d'intermédiaire visant à faciliter la mise en contact et le rapprochement d'autres membres du Réseau. Leur «centralité d'intermédiarité» est donc très faible, voire quasi-inexistante. Cet échange que nous avons eu avec un syndicaliste belge reflète cette logique particulière d'intégration au Réseau :

> «*Question* : Au niveau du réseau mondial qui existe chez Quebecor, à quel point trouvez-vous que vous êtes intégré à ce collectif intersyndical ?
> *Syndicaliste belge* : Nous faisons partie du Réseau UNI-Quebecor sans aucun doute. Nous assistons le plus souvent aux rencontres officielles et nous partageons les revendications de ce réseau. Nous souscrivons également aux solidarités internationales qui cherchent à être mises en place au sein du groupe Quebecor. (…) Mais il est vrai que nous pourrions en faire davantage. Nous pourrions être mieux intégrés au réseau que nous ne le sommes présentement.
> *Question :* Est-ce que certains de vos collègues syndicalistes vous ont déjà permis de rentrer en contact avec certains autres membres du Réseau ou encore facilité votre intégration au groupe d'une manière ou d'une autre?
> *Syndicaliste belge* : Oui. Nos confrères européens et particulièrement ceux de la CGT nous ont souvent aidés. Ils nous permettent d'être au courant des derniers développements, des dernières décisions qui ont été prises au niveau mondial, ce genre de choses.» (Entrevue n° 23, Bruxelles, décembre 2006).

En bref, ces acteurs qui adhèrent au Réseau UNI-Quebecor mais qui y occupent une position plutôt marginale, ne témoignent que d'un engagement émotif limité dans les relations qu'ils y nouent. La nature de leur intégration au réseau s'avère avant tout instrumentale tandis que leur implication dans l'élaboration et la mise sur pied d'actions de solidarité est le plus souvent réduite à sa plus simple expression. Ces acteurs se veulent d'ailleurs plus souvent destinataires que destinateurs - ou concepteurs - de ces actions de solidarité. Le meilleur exemple à cet égard est peut être celui du syndicat brésilien de l'usine de Quebecor à Recife qui, comme nous l'avons déjà relaté, a reçu l'aide d'une importante délégation de représentants syndicaux internationaux pour que sa légitimité soit protégée et qu'une accréditation officielle et reconnue par l'employeur lui soit accordée (voir section 6.3). Néanmoins, ces derniers n'apparaissent pas

totalement isolés dans la mesure où ils interagissent directement avec au moins un des acteurs du réseau qui assure leur intégration au groupe et qui leur permet, même si ce n'est que de manière périphérique, de faire part de leurs attentes et revendications.

8.2.2-Une position de type «intermédiaire»

Le deuxième type de position pouvant être identifié est celui susceptible d'être qualifié d'«intermédiaire». Il est notamment occupé par les représentants syndicaux de Quebecor World en provenance de l'Angleterre, du Chili, de l'Espagne et de la Suède. Ces syndicats font non seulement partie intégrante du Réseau mais y jouent un rôle qui ne peut être qualifié de secondaire. En effet, si ces acteurs ne sont pas les plus centraux, ils apparaissent relativement bien connectés aux lieux de pouvoir dans la mesure où ils gravitent autour des acteurs les plus directement impliqués dans les processus décisionnels. C'est le cas le plus notoire des représentants syndicaux anglais et suédois qui sont partie prenante du comité directeur du Réseau sans toutefois y tenir le premier rôle.

Ces acteurs peuvent faire partie de sous-groupes cohésifs qui se seraient formés sur une base entièrement volontaire et, lorsqu'ils en sont membres, leur rôle s'inscrit le plus souvent dans une logique de participation active. De plus, du fait qu'ils entretiennent des contacts directs avec plusieurs membres du réseau, leur intégration au groupe s'effectue par de multiples voies. Ils ne sont donc jamais véritablement en situation de dépendance par rapport à un seul acteur contrôlant leur intégration au Réseau. En ce sens, leur «autonomie structurale» apparaît relativement importante, puisqu'ils n'ont besoin que de manière sporadique et limitée de recourir à des intermédiaires pour obtenir les informations désirées ou encore faire connaître leurs opinions :

> «Usually, if I have something to say regarding the strategic orientations of our network, it's not hard. I mean I have many occasions to do so. It can be during a meeting of the Steering Committee or a meeting of the whole Quebecor group. (…) If I need specific information I just have to contact the good person and it is done. I know basically everybody in this network so it is easy. From time to time, If I don't know who to contact, I ask directly at UNI.» (Entrevue n° 14, Brighton, novembre 2006).

Sans que cela ne soit très fréquent, il arrive occasionnellement que ces acteurs servent d'intermédiaires et facilitent l'intégration de certains autres membres au Réseau. C'est le cas notamment du syndicat chilien qui, en raison de son ancienneté et des connections qu'il partage avec les acteurs le plus centraux, assume un certain leadership auprès des autres représentants syndicaux sud-américains sans toutefois que ce rôle ne s'inscrive dans une structure ou une définition de tâche formelle. Ces acteurs font ainsi preuve d'une «centralité d'intermédiarité» qui pourrait être qualifiée de modérée dans la mesure où il arrive qu'ils servent d'entremetteur pour d'autre membres du Réseau mais sans que cela ne soit systématique, ni même fréquent.

Fait important, les acteurs qui occupent une position intermédiaire au sein du Réseau UNI-Quebecor témoignent, dans les relations dans lesquelles ils s'investissent, d'un engagement émotif plus important que les acteurs en position périphérique. Si la nature de leur intégration s'avère avant tout instrumentale, elle semble néanmoins être animée par une envie d'aider et de contribuer activement au succès des activités de solidarité organisées. S'ils peuvent parfois être destinataires de ces actions de solidarité, ils manifestent également le désir, relativement aux ressources dont ils disposent, d'être les destinateurs ou concepteurs de ces actions[8]. Finalement, si ces acteurs sont en contact direct avec plusieurs membres du Réseau, ils ne partagent pas de tels contacts avec tous ses membres. Leur «centralité de degré» et «de proximité» peut donc être qualifiée également de modérée. Rappelons enfin que ces acteurs entretiennent des relations assez fortes avec les joueurs les plus dominants du Réseau, ce qui leur permet d'influer de manière relativement directe sur les orientations stratégiques qui guident ses activités.

[8] L'implication humaine et financière du syndicat suédois Grafiska fut d'ailleurs déterminante dans l'organisation des première réunions internationales ayant rassemblé, au cours de l'année 1999, plusieurs représentants syndicaux de Quebecor World afin que ces derniers puissent débattre de manière préliminaire des problèmes auxquels ils se trouvaient confrontés (UNI, 2000-1).

8.2.3- Une position de type «central»

Le troisième et dernier type de position pouvant être identifié est celui susceptible d'être qualifié de «central». Il est notamment occupé par les représentants syndicaux de Quebecor World en provenance du Canada, des États-Unis, de la France ainsi que par les représentants de l'UNI. Ces acteurs jugés les plus centraux jouissent d'une réputation favorable auprès des autres membres du Réseau qui n'ont aucune difficulté à les identifier et à faire état des responsabilités particulières qui leur sont assignées. Interrogé sur l'identité des acteurs les plus importants au plan de la coordination d'ensemble du Réseau, un syndicaliste chilien s'exprimait en ces termes :

> «Yo creo que la coordinación más importante está en UNI y, que ha jugado un papel fundamental, y la gente de los Estados Unidos; al igual que la gente de Francia y de Canadá, que tiene, donde están las luchas de Quebecor en la parte ejecutiva (...) Esos cuatros componentes son, sin duda, los más importantes.[9]» (Entrevue n° 4, Buenos Aires, juin 2006).

Ces organisations syndicales font non seulement partie intégrante du Réseau UNI-Quebecor et de son comité directeur mais se trouvent au cœur de sa structure et de son développement. Pour le dire d'emblée, ces acteurs apparaissent comme les plus fortement connectés aux autres puisqu'ils détiennent généralement des liens directs avec presque tous ses membres. Ces liens leur confèrent d'ailleurs une importante «centralité de degré» et «de proximité». Étant fortement connectés aux autres membres de leur alliance, ces acteurs centraux ont une très grande «autonomie structurale» dans la mesure où ils n'ont pas à recourir à des intermédiaires pour s'adresser aux différents membres du Réseau. Il en va de même du niveau de leur «centralité d'intermédiarité» qui se veut très élevé dans la mesure où ils sont souvent appelés à mettre en contact entre-eux différents membres du Réseau. Il s'agit d'ailleurs là d'une de leurs tâches les plus classiques au sein de l'alliance qu'ils coordonnent.

---

[9] Traduction de l'auteur : «Je crois que l'acteur qui joue le rôle de coordinateur le plus important est l'UNI. D'autres joueurs ont toutefois également un rôle fondamental. C'est le cas des représentants syndicaux, américains, français et canadiens où se trouve toute la structure managériale exécutive de Quebecor. Ces quatre joueurs sont, sans aucun doute, les plus importants.».

Cette autonomie et cette centralité font de ces organisations syndicales des acteurs incontournables qui, dans une large mesure, semblent être au centre des lieux de pouvoir et des espaces décisionnels. Sans exercer de monopole complet sur ces espaces, leur rôle est néanmoins crucial puisqu'ils gèrent la participation des autres membres sans oublier que c'est généralement entre eux que se prennent les décisions finales et qu'est fixé ultimement l'agenda du Réseau. Leur engagement dans cette alliance est ainsi très soutenu dans la mesure où ces acteurs sont non seulement présents lors des rencontres officielles mais se trouvent également aux confluents des rapports plus informels qui assurent la cohésion d'ensemble de ce regroupement interorganisationnel. Leur leadership est reconnu par les autres membres qui n'hésitent d'ailleurs pas à les identifier comme les acteurs les plus importants dans la mise en place et la coordination des actions de solidarité.

En tant qu'acteurs centraux, les rôles de ces différentes organisations syndicales ne sont toutefois pas interchangeables. Si elles assument toutes un leadership fort, leurs responsabilités ne sont pas pour autant les mêmes. Quelques précisions sur les rôles joués par chacun de ces acteurs «centraux» peuvent ici s'avérer utiles :

• En Europe, c'est le syndicat français, soit la FILPAC-CGT, qui représente l'acteur le plus central. À titre de membre du comité directeur, cette organisation syndicale est directement impliquée dans l'ensemble des processus de prises de décisions qui conviennent des actions qui seront entreprises par le Réseau. C'est toutefois par son implication au sein du CEE de Quebecor World, que le rôle de cette organisation syndicale se démarque le plus. Si le Secrétaire du comité d'entreprise est un représentant de la FILPAC-CGT, les procès verbaux des rencontres de ce comité démontrent en plus à quel point les interventions des représentants de ce syndicat animent les discussions qui y sont menées et assurent une certaine cohésion intersyndicale dans les points de vues exprimés. Enfin, l'importance du rôle joué par ce syndicat français s'illustre également à travers la forte implication de ses dirigeants au sein de la FSI à laquelle ils sont affiliés. En effet, le Secrétaire général de la FILPAC-CGT siège en tant que président du comité exécutif du secteur graphique de l'UNI tandis qu'un des délégués

fédéraux du syndicat français occupe le poste de président du comité sur les multinationales de l'UNI Secteur graphique («*UNI Graphical Working Group on Multinationals*»).

• Dans les Amériques, c'est successivement le SICG et l'AFL-CIO[10] puis, depuis 2005, l'organisation des Teamsters, plus précisément la GCC/IBT, qui ont occupé ou occupent actuellement un rôle de première importance au sein du Réseau UNI-Quebecor. Encore une fois, en plus de faire directement partie du comité directeur et de jouer un rôle de premier plan dans les décisions qui y sont prises, ces organisations syndicales américaines ont mis sur pied un ambitieux programme de syndicalisation. Elles ont en ce sens assumé un important leadership et investi de très nombreuses ressources pour que le Réseau UNI-Quebecor ait une forte visibilité en territoire américain, c'est-à-dire là où Quebecor World a le plus d'activités. Le président du Réseau parlait d'ailleurs de la contribution des syndicats américains dans des termes laissant peu de place à l'ambiguïté :

> «Resources are huge. We could not have run this global campaign without the amount of resources the Americans committed. Absolutely. (…) this grassroots campaign for the global agreement would not have happened if it wasn't for the Americans. They did the heavy lifting for the resources. They did a lot, a lot of work.» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

• Finalement, deux organisations syndicales semblent se partager la coordination des activités du Réseau à un niveau plus global. Il s'agit d'abord du SCEP dont le directeur de la section graphique occupe le poste de président du Réseau UNI-Quebecor.

---

[10] Sur l'historique et les facteurs ayant motivé la participation de l'AFL-CIO au Réseau UNI-Quebecor, un membre de cette organisation précisait: «the AFL-CIO got involved because the GCIU, the union, our affiliate, come to us and asked for support. That's number one. That's why we get involved in any campaign. It's because our affiliate wants us to. They recognized the need to tackle the problem of union density in the printing industry and Quebecor at that time being the number one printing company, they had about one third of the Quebecor workforce organized in North America, U.S. and Canada combined. This was a North American union so they were fairly strong in Canada, weaker in the US, but if you add it all up, they had about thirty something percent of the workforce organized. What happened was they were being faced with demands from the company for concessions at various bargaining tables when they went to negotiate new agreements at these various facilities. All the bargaining in the U.S. at least was on a plant by plant basis and so there wasn't much history of coordinated bargaining between the plants. And so, you know, they realized that they needed to gain strength and, you know, part of that is that they needed to organize the non-union Quebecor workers and so that's when they got involved in the campaign.» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).

Véritablement au cœur de toutes les initiatives prises par le Réseau, ce directeur apparaît en effet comme un acteur extrêmement central. Au-delà de ces diverses responsabilités entourant l'organisation et l'animation des rencontres officielles, celui-ci est de toutes les tribunes et assure en bonne partie les relations publiques pour le compte du Réseau. La cohésion interne de cette alliance syndicale semble également reposer, du moins partiellement, sur les épaules de cet acteur qui a démontré à plusieurs reprises sa capacité à agir en tant que coordonnateur des différentes initiatives émergentes des syndicats affiliés. En l'occurrence, c'est lui qui a permis de créer un point de jonction entre la campagne de syndicalisation menée aux États-Unis et les revendications de portée plus large mises de l'avant par certains syndicats entourant notamment la ratification d'un ACI. Appelé à témoigner de son propre rôle, celui-ci soulignera : «I was basically in charge of both things. So I brought the 2 groups together… Because I was kind of the connecting point of the global committee and what was going on in the U.S.» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

Outre le rôle de coordonnateur qu'il occupe, cet acteur se démarque particulièrement au plan de sa «centralité d'intermédiarité». En effet, celui-ci a démontré sa capacité à servir d'entremetteur pour les différents membres du réseau et à initier entre eux la construction de nouveaux canaux de communication. Un syndicaliste britannique affilié à l'organisation Amicus livrait à cet effet le témoignage suivant :

> «He gives us access to all the key representatives. When we've got a problem, we can send an email to America or Canada… straight out to contact point in Chile. It will then feed out to the other South Americans. This guy knows everybody.» (Entrevue n° 12, Londres, novembre 2006).

Enfin, l'importance du rôle joué par cet acteur s'illustre, comme ce fut le cas pour les dirigeants de la FILPAC-CGT, à travers sa forte implication au sein de l'UNI. En plus de ces fonctions de président du Réseau, il est également membre des comités exécutifs de l'UNI, de sa structure régionale interaméricaine, *UNI Americas,* ainsi que de sa division sectorielle, UNI Secteur graphique. Ces multiples fonctions l'amènent d'ailleurs à porter différents chapeaux selon les occasions et les rencontres auxquelles il participe:

> «Like, for example, some of the things I do now are actually gone to things, not on behalf of my union, but on behalf of UNI…. Because of the role I play in UNI. You know… I'm a UNI executive, I'm a UNI American executive, I'm on the UNI Graphical executive, I'm on the UNI American graphical executive and vice-president of that. I'm chairman of the UNI Graphical multinationals committee and I'm chairman at the UNI network at Quebecor World. So, it's like, when they did this thing in Brazil, and they led an international delegation in Lima… I'm actually going there representing UNI. And they asked me to go because it's easier and cheaper for me to go, then for someone in Geneva, for example. And also it has a cache with the workers there…. Canada, which is the home country and it also, has connections with North America, which as you know he's talked to people down there and made some connections…» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

La deuxième organisation syndicale jouant un rôle d'une très grande importance concerne la FSI dont ce Réseau a hérité du nom, soit l'UNI. À travers sa division sectorielle, cette organisation joue au sein du Réseau un rôle absolument incontournable. Non seulement fait-elle partie de son comité directeur, mais cette organisation syndicale internationale semble, à toutes fins pratiques, le diriger. L'UNI est en ce sens au centre de toutes les décisions qui y sont prises en plus d'être à la base de l'organisation des différentes rencontres ayant jusqu'ici permis aux membres d'apprendre à se connaître sur une base plus personnelle. De manière plus précise, il ressort des entretiens réalisés que la directrice de l'UNI Secteur graphique s'avère sans conteste la personne référence au plan mondial. Si certains ont insisté sur le rôle de motivateur joué par cette personne ou encore sur les nombreuses responsabilités lui étant attitrées, tous ont reconnu son dévouement et sa volonté à voir ce collectif intersyndical s'imposer comme représentant légitime des travailleurs de Quebecor World à travers le monde. Les exemples suivants illustrent cette réalité:

> «I think she's really one of the key people because of her ability to put together that network and sort of hold it together and drive. You know? She can drive those people to really stay engaged and stay motivated.»
> (Entrevue n° 24, Washington, mai 2007).

> «She's like the center for this communicating network. She is in the middle of everything. Everybody knows her.» (Entrevue n° 2, Nyon avril 2006).

> «La directrice du secteur graphique de UNI est certainement une des personnes sinon la personne la plus importante de notre réseau mondial. Elle

> est au cœur de l'existence et du fonctionnement de ce réseau et des actions qu'il déploie. (…) Pour qu'un réseau mondial fonctionne bien, ça prend une direction, quelqu'un qui va s'investir peut être plus que les autres pour que les choses avancent correctement. Cette directrice accomplit ce travail avec brio. Vous pouvez demander à qui vous voulez, le constat saura s'imposer.» (entrevue n° 23, Bruxelles, décembre 2006).

L'UNI Secteur graphique apparaît par ailleurs comme l'acteur qui semble le plus connecté aux autres membres de cette alliance syndicale puisque cette organisation entretient des liens directs, souvent forts, avec la totalité de ses membres. Outre sa «centralité de degré» et «de proximité» extrêmement élevée, cette organisation joue également, à travers notamment ses branches régionales *UNI Europa* et *UNI Americas*, un rôle essentiel d'intermédiaire et de connecteur entre membres du Réseau. Preuve de son importance et de son leadership, c'est également elle qui a initié, dirigé et supervisé l'ensemble des communications et des pourparlers ayant été entrepris jusqu'ici avec la direction de Quebecor World.

Finalement, son positionnement en tant qu'organisation syndicale internationale permet à l'UNI Secteur graphique de jouer un rôle de «facilitateur» dans les divergences d'opinions pouvant survenir entre syndicats affiliés :

> «UNI a ce rôle de jouer, je ne dirais pas de médiateur mais de 'facilitateur'… Les américains ont parfois des positions très différentes par rapport aux nôtres. Par exemple, le rapport au boycott (à une époque on a évoqué cela lors de l'intervention chez IKEA) qui marche très bien aux États-Unis mais qui ne marche pas du tout en France…le boycott cela ne marche pas du tout en France, nous c'est d'autres formes de luttes qui sont utilisées donc. (…) UNI son rôle c'est un peu de fédérer tout ça et de dire l'objectif c'est cela et pour y arriver chacun agit un peu en fonction de là où il est et on avance sur l'objectif ce qui compte c'est l'objectif plus que la méthode.» (Entrevue n° 17, Paris, novembre 2006).

On lui reconnaît donc une certaine neutralité, dans le sens où elle ne représente aucun intérêt strictement national, et apparaît comme un arbitre légitime en cas de divergences d'opinions, ou même de conflits, entre membres du Réseau.

8.2.4- Résumé

L'analyse des positions structurales occupées par les différents acteurs du Réseau UNI-Quebecor (dont nous proposons une schématisation générale à la figure 8.4) démontre que les alliances syndicales internationales ne doivent pas être perçues comme étant uniformes. Comme l'ont démontré certaines études, ces regroupements interorganisationnels intègrent des acteurs occupant des positions et des rôles différenciés qui n'excluent pas l'existence de hiérarchies dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux (Blyton et al., 2001; Fouquet et al., 2000; Hecker, 1993).

Dans la même veine, l'étude de la configuration relationnelle du Réseau permet de le situer le cas sur le plan de son degré de centralisation. En effet, comme nous en avons déjà fait état, le degré de centralité des acteurs au sein d'un réseau s'avère un indicateur relativement robuste de son degré de centralisation puisque les réseaux centralisés intègrent généralement un acteur, ou un nombre limité d'acteurs, jugés très centraux tandis qu'à l'opposé, on note généralement au sein des réseaux plutôt décentralisés l'absence d'acteurs se démarquant fortement du reste du groupe de par leur importante centralité (Walsh, 1995). Partant de ce raisonnement, force est d'admettre que le Réseau UNI-Quebecor en est un plutôt centralisé du fait que, comme nous venons de le voir, un groupe relativement restreint d'acteurs se démarque des autres de par leur forte centralité.

Figure 8.4 : Représentation schématique du «Réseau UNI@Quebecor World» en fonction du type de positions occupées par ces acteurs-adhérents

Il ne faut toutefois pas surestimer cette caractéristique du Réseau UNI-Quebecor dans la mesure où, d'une part, même si les lieux de pouvoir sont investis prioritairement par un nombre réduits d'acteurs, en l'occurrence les acteurs ayant une position dite «centrale», ils ne sont pas pour autant hermétiques à l'influence d'acteurs en position intermédiaire ou même, si ce n'est que plus rarement, périphérique. Chaque membre du Réseau possède une marge de manœuvre et une manière, plus ou moins directe selon les positions occupées, d'influencer les processus de décisions et la mise en place d'actions collectives. D'autre part, la centralité des acteurs au sein du Réseau semble davantage s'exercer sous forme de leadership et de contribution en termes de ressources à ses activités, que par un contrôle serré et unilatéral de ces dernières. L'échange suivant que nous avons eu dans le cadre d'une rencontre de certains représentants syndicaux de Quebecor en France se veut assez révélateur de cette dynamique :

> «*Question* : Est-il juste de prétendre que vous n'occupez pas tous les mêmes rôles au sein de ce réseau mondial ?
>
> *Syndicaliste français 1* : Il est vrai que nous n'occupons pas tous les mêmes fonctions. Certains sont plus impliqués que d'autres je suppose. La question mériterait d'être étudiée plus amplement mais on peut quand même constater le travail exemplaire de certains de nos collègues internationaux, notamment ceux du Canada et de l'UNI.
>
> *Syndicaliste français 2* : Leur implication est absolument remarquable et, disons-le, nécessaire au bon fonctionnement de notre groupe. Mais ils ne sont pas seuls (...)
>
> *Question* : Ces quelques acteurs que vous jugez importants assument en quelque sorte la direction de votre Réseau. Doit-on comprendre que les autres représentants syndicaux qui en font partie sont exclus des lieux de pouvoir ou des sphères décisionnelles ?
>
> *Syndicaliste français 2* : Non, je ne crois pas. Il est vrai que leadership du Réseau est dans les mains de quelques joueurs précis, en gros, disons les membres du comité de direction. Mais cela ne veut pas dire que les autres représentants ne sont pas importants. Tout le monde participe aux actions de solidarité, tout le monde est présent à un moment ou un autre. Tu as pu le constater toi-même. Nous avons tous l'opportunité de nous exprimer, de poser des questions, mais plus encore, de faire des demandes et d'influencer réellement l'évolution du devenir de notre réseau mondial.

> *Syndicaliste français 1* : Évidemment, certaines décisions de nature plus administratives sont laissées au leadership mondial mais de manière générale, lorsque des décisions importantes doivent être prises tout le monde est contacté. On échange des courriels, des téléphones. C'est d'ailleurs pour ça qu'on parle de réseau.» (Entrevue n° 18, Lille, novembre 2006).

Finalement, le Réseau UNI-Quebecor a ceci de particulier que son acteur le plus central, soit l'UNI, a, de par sa nature, le mandat de représenter l'intérêt de l'ensemble des autres membres du Réseau assurant ainsi un plus grand multilatéralisme dans les processus de prises de décisions. Ainsi, si le Réseau se veut plutôt centralisé, les décisions entourant l'allocation des ressources s'effectuent généralement dans une certaine collégialité. L'hypothèse soulevée par Lemieux (2000) voulant que l'étendue de la mise en commun des ressources soit plus prononcée dans les réseaux de type décentralisé n'est ainsi que partiellement vérifiée (voir section 3.2.2). Il faut en outre, que les acteurs les plus centraux exercent un important contrôle sur l'allocation des ressources ce qui ne semble pas être le cas du Réseau UNI-Quebecor.

8.3- Position structurale et pouvoir des acteurs au sein du «Réseau UNI@Quebecor World»

Suite à l'identification de sous-groupes cohésifs, l'étude des caractéristiques relationnelles d'un réseau social commande d'identifier les positions structurales occupées par ses différents membres. Ce qui est ainsi produit, c'est un classement des acteurs étudiés selon leur position dans le réseau. Il est cependant possible d'aller encore plus loin dans l'analyse en tentant de mettre en place des procédures d'association entre position, pouvoir et comportement des acteurs. Deux démarches peuvent en ce sens être entreprises. La première consiste à chercher à expliquer les positions occupées par les acteurs au sein du réseau étudié. L'analyse des réseaux sociaux recommande à cet effet d'explorer une piste particulière qui établit comme source explicative prédominante l'importance comparative des ressources détenues par les acteurs qui adhèrent à un même réseau social. La deuxième démarche à entreprendre consiste, quant à elle, à

témoigner du sens que le réseau étudié représente pour les acteurs qui le composent et à cerner la nature des facteurs conditionnant la mesure dans laquelle ces acteurs retireront de nouvelles ressources de pouvoir de leur adhésion à ce réseau.

8.3.1- Ressources de pouvoir et positionnement des acteurs

Concernant la première démarche, rappelons que nous avons, dans notre troisième chapitre, proposé une conceptualisation particulière des ressources de pouvoir utiles à un acteur syndical impliqué dans un contexte de collaboration interorganisationnelle (voir figure 3.8). Ce modèle retenait quatre ressources comme particulièrement pertinentes. La première, soit le ratio de représentation, s'articule autour du nombre de travailleurs représentés par une organisation syndicale comparativement aux autres syndicats adhérents à la même alliance. Les deuxième et troisième ressources se réfèrent à l'implication de nature humaine, financière et matérielle qu'une organisation syndicale est prête à assumer. Enfin, la quatrième ressource prend forme autour de la capacité stratégique d'un syndicat qui renvoie à son habileté à élaborer et mettre de l'avant son propre agenda au sein de l'alliance. Appliqué aux acteurs adhérents au Réseau UNI-Quebecor, ce modèle conceptuel semble vérifier la plupart des hypothèses soulevées quant à l'impact de ces ressources sur le positionnement des acteurs au sein d'un réseau (voir tableau 8.5).

Tableau 8.5 : Ressources de pouvoir et positionnement des acteurs au sein du «Réseau UNI@Quebecor World»

Type de position occupée	Origine des organisations syndicales	Ratio de représentation	Ressources financières et matérielles	Ressources humaines	Agenda et capacité stratégique
Périphérique	Autriche, Belgique, Brésil, Finlande et Mexique	Ces syndicats sont originaires de pays où Quebecor World ne possède pas d'importantes activités (c'est-à-dire tout au plus deux usines).	Ces syndicats sont, dans les faits, des contributeurs relativement marginaux aux activités du Réseau. Aucune rencontre ou activité précise du Réseau ne semble avoir été financée par ces syndicats.	Si certains d'entre eux dépêchent systématiquement certains de leurs membres afin d'assurer une présence physique lors des rencontres officielles, d'autres syndicats y sont beaucoup moins assidus.	La capacité stratégique de ces acteurs se veut très limitée. Ils n'ont virtuellement pas de projet pour le Réseau et se veulent à la remorque de l'agenda des autres organisations syndicales.
Intermédiaire	Angleterre, Chili, Espagne et Suède	À l'exception du cas de l'Espagne, ces organisations syndicales ne représentent qu'une faible proportion des travailleurs de Quebecor World (pas plus de deux usines).	Même si la contribution de ces organisations syndicales sur les plans matériel et financier peut être inégale, certains d'entre eux ont contribué de manière importante au financement des activités du Réseau.	Chacune de ces organisations syndicales assurent assidûment une présence physique d'au moins un de leurs membres à toutes les rencontres du Réseau ainsi qu'à celles du secteur graphique de l'UNI.	Ces syndicats contribuent à l'élaboration des grandes orientations stratégiques guidant les campagnes internationales de mobilisation menées par le Réseau. Certains de ces syndicats participent aux activités du comité directeur qui est au cœur des processus de prises de décisions stratégiques.
Central	Canada, États-Unis, France et international (UNI)	Ces syndicats sont, de loin, ceux qui représentent le plus grand nombre de travailleurs de Quebecor World.	Ce sont ces représentants syndicaux qui, le plus souvent, financent les activités du Réseau et permettent aux organisations syndicales ayant moins de ressources de pouvoir y participer.	Non seulement les représentants de ces organisations assurent une présence physique systématique aux différentes rencontres relatives au Réseau mais ceux-ci y occupent également des fonctions importantes de direction.	En étant au cœur des initiatives prises par le Réseau, les représentants de ces organisations syndicales font état d'une forte habileté à élaborer et prioriser des projets, développer des stratégies et les communiquer efficacement.

En effet, les syndicats ayant été identifiés précédemment comme se trouvant en position «périphérique» sont également ceux qui se positionnent le moins avantageusement sur le plan de l'accumulation de ces quatre types de ressources. Ce sont d'abord toutes des organisations syndicales qui, prises individuellement, ne représentent qu'une très faible proportion des travailleurs de Quebecor World. Autrement dit, ces syndicats sont originaires de pays où cette entreprise ne possède pas d'importantes activités (c'est-à-dire, en termes concrets, tout au plus deux usines). Ce sont ensuite des syndicats qui apparaissent n'investir que peu de ressources au sein de leur alliance. Si certains d'entre eux (originaires du Brésil et de la Finlande) dépêchent systématiquement certains de leurs membres afin d'assurer une présence physique lors des rencontres officielles, d'autres syndicats (originaires de l'Autriche, de la Belgique et du Mexique) y sont beaucoup moins assidus. Il en va de même des ressources matérielles et financières. Ces syndicats sont, dans les faits, des contributeurs relativement marginaux aux activités du Réseau. Au-delà des cotisations versées à la FSI à laquelle ils adhèrent, aucune rencontre ou activité précise ne semble avoir été financée par ces syndicats au cours des dernières années. Finalement, la capacité stratégique de ces acteurs se veut excessivement limitée. Ils n'ont virtuellement pas de projet pour le Réseau et, en ce sens, se veulent à la remorque de l'agenda des autres organisations syndicales. Cela ne suggère toutefois pas qu'ils ne s'impliquent dans les actions qui y sont planifiées ou qu'ils ne sachent pas faire preuve de solidarité envers les difficultés vécues par les autres membres. Rappelons-le, ces acteurs font partie intégrante du Réseau même s'ils n'en assument pas le leadership.

La logique est également respectée pour les acteurs originaires de l'Angleterre, du Chili, de l'Espagne et de la Suède occupant une position de type «intermédiaire». Ces syndicats apparaissent en effet comme mieux nantis comparativement aux acteurs en position «périphérique» relativement aux ressources identifiées. Cette différence est toutefois moins visible en ce qui a trait à la première ressource, soit celle relative au ratio de représentation. En effet, à l'exception de l'Espagne où Quebecor World possède cinq établissements qui sont syndiqués, les organisations syndicales anglaise, chilienne et suédoise ne représentent qu'une faible proportion des travailleurs de Quebecor World; ces syndicats étant originaires de pays où l'entreprise ne possède respectivement pas

plus de deux usines. S'ils ne représentent pas nécessairement davantage de travailleurs que les acteurs précédents, leur implication humaine, matérielle et financière y apparaît toutefois plus soutenue. Chacune de ces organisations syndicales occupant une position intermédiaire assure assidûment une présence physique d'au moins un de leurs membres à toutes les rencontres du Réseau ainsi qu'à celles concernant les activités plus larges de l'UNI Secteur graphique.

Ces organisations syndicales contribuent aussi beaucoup plus largement aux activités du Réseau sur les plans matériel et financier. Le syndicat qui se démarque le plus à cet égard est certainement celui de la Suède qui a amplement contribué au financement des premières rencontres internationales ayant mené à l'officialisation d'un groupe de travail rassemblant les principaux représentants syndicaux de Quebecor World. En dépit des importantes ressources que détiennent généralement les syndicats scandinaves, cette implication de la part du syndicat suédois peut apparaître quelque peu surprenante compte tenu que Quebecor n'est pas un employeur important en Suède, celui-ci ne possédant qu'une seule usine. Interrogé à ce sujet, le Secrétaire général du syndicat Grafiska révélait que cette implication au sein du Réseau se veut partie intégrante d'une nouvelle stratégie visant à s'impliquer davantage au plan international; non seulement dans l'objectif vertueux de contribuer à la création de nouvelles solidarités transnationales mais également dans le but beaucoup plus pragmatique d'assurer la défense des intérêts de ses propres membres dans un contexte marqué par l'interdépendance croissante des niveaux nationaux et internationaux:

> «…to defend our members, we can not do that only on a national basis, we have to work internationally. Things are changing. If you don't do that, It will hit you sooner or later back in your own country. As long as we can afford it and the membership say it's OK we will work on this international level. (…) And I think there's no alternative. Like I say earlier, you can no longer work nationally without working internationally. Ten years ago it was maybe possible but not now, not anymore. (…) It can be hard for local union but national union have to deal with this and find ways to stop the growing power of multinational company. I don't see an alternative. The big multinationals are doing what they want to do and it's our mission to unify our strength as unions on a national level and now at the international level. The key is also to be sure the membership understands what we are doing and why we are doing it.» (Entrevue n° 14, Brighton, novembre 2006).

En outre, ces syndicats démontrent une capacité à contribuer à l'élaboration des grandes orientations stratégiques guidant les campagnes internationales de mobilisation menées par le Réseau. Cela est particulièrement vrai des syndicats anglais et suédois qui participent aux activités du comité directeur et qui sont ainsi en mesure d'interférer directement dans les processus de prise de décisions stratégiques. L'historique du Réseau et de la campagne «Justice@Quebecor» démontre également l'implication bien réelle de certains syndicats en position intermédiaire dans les actions de solidarité mises en pratique. Ce fut notamment le cas lorsque les syndicats suédois et espagnol ont pris les devants dans le développement d'un pôle stratégique d'action qui consista à faire pression sur certains des principaux clients de l'entreprise et à les sensibiliser aux revendications défendues par le Réseau (voir section 6.2).

Enfin, pour que soit vérifiée jusqu'au bout la logique voulant que les positions des acteurs au sein d'un réseau soit en partie relative aux ressources de pouvoir qu'ils détiennent, les organisations syndicales jugées les plus «centrales» devraient aussi être celles qui cumulent le plus de ressources. À cet effet, nos observations de terrain nous permettent de confirmer que cette logique est, en tout point, respectée. Tout d'abord, les acteurs en position «centrale» (c'est-à-dire les représentants de l'UNI ainsi que ceux des organisations syndicales américaine, française et canadienne) sont, de loin, ceux qui représentent le plus grand nombre de travailleurs de Quebecor World. Cette donnée peut être vérifiée en Europe, où le syndicat français, soit la FILPAC-CGT, représente le plus important contingent européen de travailleurs de l'entreprise, autant qu'en Amérique du Nord, où l'on retrouve plus des trois quarts des travailleurs de l'entreprise et où plus du tiers bénéficie d'une représentation syndicale, que ce soit, au Canada, auprès du SCEP ou, aux États-Unis et au Québec, auprès de l'organisation des Teamsters.

Sans surprise, ces organisations syndicales sont aussi celles dont l'implication au sein du Réseau semble, en termes de ressources humaines, financières et matérielles, la plus importante. Non seulement les représentants de ces organisations assurent une présence physique systématique aux différentes rencontres du Réseau mais ceux-ci y occupent

également des fonctions importantes de direction et d'animation. Ces organisations syndicales sont également celles qui contribuent le plus financièrement aux activités du Réseau. À cet égard, on se doit de souligner l'apport fondamental dont l'AFL-CIO a fait preuve dans le financement de la campagne «Justice@Quebecor» et dans l'organisation de certaines rencontres, dont celle tenue à Memphis en 2003[11]. Un directeur de projets spéciaux au sein du SCEP soulignait à propos des ressources investies par l'AFL-CIO dans le cadre de cette campagne:

> «The AFL-CIO played a very important part in it. I think they put a lot of human resources and a lot of financial resources in the support of the campaign. So they were very important. They were very important in helping us get the campaign off the ground. (…) The important group outside UNI and our affiliates is the AFL-CIO. They were very involved.» (Entrevue n° 10, Ottawa, novembre 2006).

Ce sont également ces organisations syndicales qui témoignent de la plus importante capacité stratégique. En étant au cœur des initiatives prises par le Réseau, les représentants de ces organisations syndicales font état d'une forte habileté à élaborer et prioriser des projets, développer des stratégies et les communiquer efficacement. Ce fut le cas de l'AFL-CIO, puis des Teamsters, qui ont mené une ambitieuse campagne de syndicalisation auprès de salariés américains de Quebecor. Ce fut également le cas de la

---

[11] Un ancien membre de la direction du SICG, travaillant actuellement pour le SCEP, retraçait de manière intéressante les différentes étapes ayant conduit l'AFL-CIO à s'impliquer financièrement dans la campagne de syndicalisation des travailleurs de Quebecor World : «So at that point, we went to the AFL-CIO, because we had heard that they had some money to give for the union to organize. And we said to them, you know, 'we changed our organizing program, we got a good program here, but we keep losing the campaign. We think if we get some money from you guy, we'd put some more into it, give us the money and we can organize it.' And the AFL-CIO said 'no, let's talk about it.' They said: "We don't hand over money to unions. We will develop something with you. So we need to talk about what we want to develop. So you tell us who it is you want to organize and how you think you're going organize it. Because right now you have not been successful. You want more money, but we don't think you will be successful… you'll just continue being less successful… unless you have a strategy." And so, out of the AFL-CIO, really, to give them the credit, they said, 'first of all, we don't think you could win this thing'. "we don't think you could win campaigns in the United States at the national labor relations board. It's a losing strategy. You can't do it… unless if you get the company to back off, sign a neutrality agreement with you". So they said "we're prepared to give you some money and work with you and give you some staff, but we need to develop an approach. If you're serious and want to organize, you should pick a company, and obviously it's Quebecor, we should put together a strategy. And what plants are you going to target and how are you going to do this? And particularly, how are we going to get to the point where we're not just signing cards and running off to the NLRB to have an election, which we know will lose." So we better develop a strategy that goes after that company to sign an entire agreement. So we spent about 6 months developing that strategy. And I was involved in that… but essentially, it was staff of the AFL-CIO.» (Entrevue n° 10, Ottawa, novembre 2006).

FILPAC-CGT qui a piloté la mise en route du comité d'entreprise européen et largement contribué à porter au plan international les revendications des syndicats de la multinationale canadienne. Ce fut finalement le cas des représentants du SCEP et de l'UNI qui ont encadré les négociations de l'ACI et qui ont assuré l'intégration des différentes stratégies et moyens de pression dans un schème d'action global cohérent.

En somme, il ressort de l'analyse menée que l'hypothèse, suggérant que plus un syndicat cumule de ressources, plus celui-ci devrait être en mesure de se positionner avantageusement (c'est-à-dire de manière centrale) au sein du réseau auquel il adhère, semble être vérifiée. Il appert toutefois que ces ressources ne procurent pas de manière systématique du pouvoir à l'acteur qui en est pourvu et que, pris isolément, elles ne conduisent pas automatiquement aux effets escomptés. D'ailleurs, aucun acteur n'est totalement dépourvu de l'ensemble des quatre ressources identifiées. Au cumulatif cependant, ces ressources créent les conditions favorables pour qu'une organisation syndicale soit en mesure d'occuper une position centrale dans le contexte de collaboration interorganisationnelle dans lequel elle se retrouve du fait de sa participation à une alliance internationale.

8.3.2- Capital social et contrôle des ressources

La deuxième démarche devant être entreprise dans le but de mettre en place des procédures d'association entre position, pouvoir et comportement des acteurs revient à s'interroger sur la nature des facteurs conditionnant la mesure dans laquelle un syndicat retirera de nouvelles ressources de son adhésion à une alliance internationale. Chaque syndicat espère, en se coalisant, être en mesure d'accroître son niveau de pouvoir et ainsi se retrouver dans une situation plus favorable que celle qui précédait son adhésion. La principale hypothèse accompagnant cette interrogation suggère que cette possibilité dépende, en définitive, de la capacité du syndicat concerné à orienter à son avantage les termes de l'action collective.

Pour évaluer cette capacité des acteurs, l'analyse des réseaux propose l'investigation de deux avenues. Elle établit d'abord une certaine corrélation entre la position structurale d'un acteur et les opportunités que celui-ci aura de contrôler les ressources échangées au sein d'un réseau. En ce sens, un syndicat qui occupe une position centrale dans une alliance et qui possède, par le fait même, une importante marge d'autonomie, devrait être davantage en mesure de tirer profit de son adhésion à un réseau d'acteurs ou du moins de contrôler les ressources y circulant. Deuxièmement, elle établit que la propension d'un acteur à parvenir à orienter à son avantage les termes de l'action collective devrait être relative à l'état de son «capital social» et à l'importance de son rôle d'intermédiaire au sein du réseau. Ainsi, entre deux acteurs qui occupent un type de position équivalent, celui qui saura tirer davantage partie de sa participation à un réseau devrait être celui qui se veut en mesure de mobiliser le plus judicieusement ses ressources sociales, c'est-à-dire ses relations, et qui saura prendre avantage des «trous structuraux» présents dans la structure relationnelle du réseau (Burt, 1982).

Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, les données récoltées semblent venir vérifier, dans un premier temps, les hypothèses soulevées. Il s'avère tout d'abord que les acteurs en mesure d'influencer le plus directement les termes de l'action collective sont, sans l'ombre d'un doute, les acteurs occupant une position centrale et détenant les ressources sociales les plus importantes. Ces acteurs semblent d'ailleurs puiser un avantage non-négligeable du fait qu'ils apparaissent comme les plus connectés aux autres membres du Réseau et qu'ils y jouent fréquemment, comme nous l'avons souligné précédemment (voir section 8.2), un rôle d'intermédiaire. Le fait qu'il existe au sein du Réseau des «trous structuraux», c'est-à-dire des acteurs qui ne partagent pas de liaisons relationnelles directes et que les communications entre ceux-ci dépendent des acteurs en position d'entremetteur, donne à ces derniers un avantage important sur le plan de leur «capital social». Interrogé à ce sujet, un syndicaliste de la CGT faisait le constat suivant :

> «*Question* : Est-ce que le fait de connaître tout le monde, d'avoir noué des amitiés et d'être en position de mettre en contact certains représentants

> syndicaux les uns avec les autres peut en quelque sorte procurer du pouvoir au sein du Réseau ?
> *Syndicaliste français* : Je ne sais pas. Mais il est vrai à bien y penser que les représentants qui jouent un rôle, disons, de premier plan dans notre réseau sont aussi ceux vers qui on se retourne en cas de besoin. Ce sont ceux qui ont les réponses puisqu'ils savent où les trouver, ou du moins à qui les demander.
> *Question* : En ce sens, le fait de bien connaître le plus de représentants possible peut être avantageux ?
> *Syndicaliste français* : Nous nous connaissons tous les uns les autres mais il est vrai que certains d'entre nous sont plus, disons, connectés. Les représentants de l'UNI font à cet égard un travail assez exemplaire. Ils sont vraiment au milieu de notre réseau et certainement que dans leur cas le fait d'avoir mis des représentants en contact les uns avec les autres, cela leur a donné une forte légitimé au sein de notre groupe. Nous avons également cherché à jouer ce rôle du coté européen.» (Entrevue n° 17, Paris, novembre 2006).

Il n'est donc pas étonnant de constater que ces acteurs les mieux pourvus en capital social semblent retirer d'importantes ressources de leur participation au Réseau UNI-Quebecor. C'est le cas spécialement de l'UNI. Si, dans la négociation collective nationale, les acteurs ayant la capacité de conclure des ententes sont historiquement identifiés, il n'en est pas de même dans ce nouvel espace de négociation que représente le champ transnational. Les FSI ne sont pas juridiquement reconnues comme des acteurs légitimes de la négociation collective, notamment lorsque cette dernière se déroule dans le cadre de rapports avec la haute direction d'un groupe multinational. Comme le précise Sobczak, «aucune disposition du droit du travail ne reconnaît un pouvoir de négociation collective aux FSI, ce qui semble être confirmé par l'absence d'un régime juridique de la négociation collective transnationale» (2006 : 99).

Dans la négociation d'ACI, les directions d'entreprises multinationales se trouvent donc confrontées à un acteur qui, en soit, ne possède aucune véritable légitimité juridique et qui donc ne possède pas les outils légaux pour les contraindre à négocier. Or, c'est justement à travers sa participation active au Réseau, que cette FSI semble avoir pallié, dans le cadre de ses pourparlers avec la direction de Quebecor, à ce manque de légitimité juridique. En mettant en place des campagnes internationales de mobilisation, le Réseau UNI-Quebecor à réussi à exercer une pression suffisante sur une direction

d'entreprise multinationale, pourtant rébarbative, pour que celle-ci finisse par accepter d'ouvrir des négociations concernant la ratification d'un accord de portée internationale. En ce sens, l'UNI semble avoir été en mesure de tirer profit de sa participation au Réseau en y trouvant les outils nécessaires à la construction sociale de sa légitimité et les moyens lui ayant permis de se positionner en tant qu'interlocuteur officiel de la direction de Quebecor World au plan international.

> «*Question*: Did you win something, as an international union organization, by putting in place this network at Quebecor World ?
> *Représentante de l'UNI*: Yes. We won a lot, and I really mean it. As you know, the manager of a multinational corporation is not in a situation where he is legally forced to recognize us or to negotiate with us. The dynamic of work relations is, in that sense, really different compare with what's going on at the local or national level. (…) I think It will be fair to say that we won legitimacy. We forced a management team to recognize us and to talk to us.
> *Question*: So the Quebecor campaign brings some benefits not only for your affiliates but also for your organization?
> *Représentante de l'UNI*: Oh yes. Of course, we are working in priority for our affiliates but we found in this experience a lot of benefits for ourselves, for our organization. Like I said legitimacy… The Quebecor campaign put us on the map in terms of international solidarity actions.» (Entrevue n° 3, Nyon, avril 2006).

Cela étant, une analyse plus générale des ressources acquises par les acteurs du Réseau UNI-Quebecor, démontre que l'UNI n'a pas été la seule bénéficiaire de son adhésion à ce Réseau. L'histoire du développement de cette alliance internationale et des différentes stratégies et moyens d'actions qui ont été mobilisés le démontre clairement. Plusieurs sections syndicales sud-américaines, dont celles en provenance du Brésil, du Chili et du Pérou, ont obtenu leur accréditation officielle suite à des démonstrations de solidarité initiées par ce Réseau. Les activités de ce dernier ont également permis aux syndicats européens d'engager des processus plus formels et plus fréquents d'échanges d'informations ce qui leur a notamment permis d'en apprendre davantage sur les activités régionales de Quebecor World et ainsi de confronter plus efficacement la direction de cette entreprise notamment lors des réunions du CEE. Les syndicats américains ont reçu pour leur part un important support de leurs homologues internationaux dans la campagne de syndicalisation s'étant déroulée sur leur territoire national. Au-delà de certaines expressions symboliques de solidarité s'exprimant

notamment au travers de l'envoi de lettres d'appui ou de la tenue de certains rassemblements sur les lieux de travail, les conditions de travail en vigueur dans certaines usines de l'entreprise aux États-Unis et les difficultés d'accès à la syndicalisation ont fait l'objet de discussion dans le cadre de processus de négociation collective dans différents pays dont le Canada (voir section 6.3).

En termes de bilan donc, tous les membres du Réseau UNI-Quebecor semblent avoir bénéficié de leur adhésion à cette alliance internationale. Au-delà des avantages particuliers qu'a pu en retirer individuellement chacun de ses membres, il ressort plus globalement que les activités menées ont permis de manière graduelle l'édification d'une structure de coopération qui, même si imparfaite, a jeté les bases de la formation d'un contre-pouvoir transnational et permis la ratification d'un accord-cadre international. Le cas étudié permet ainsi d'apporter une nuance importante aux hypothèses soulevées précédemment : les ressources retirées par un acteur de sa participation à un réseau ne dépendent pas seulement de sa capacité à orienter les termes de l'action collective à son avantage mais également de la nature du réseau lui-même et de la propension des acteurs jugés les plus centraux à orienter l'action du réseau dans le but qu'elle rapporte à l'ensemble de ses membres.

8.4- Contraintes afférentes à la participation au «Réseau UNI@Quebecor World»

Si un acteur s'investit généralement dans un réseau dans le but d'en tirer profit d'une manière ou d'une autre, que ce soit en allant y puiser de nouvelles ressources ou encore en s'alliant à d'autres acteurs dans le but d'atteindre des objectifs communs, cet investissement n'est pas toujours dénué de contrainte. L'analyse des réseaux sociaux souligne à cet égard l'importance de comprendre les contraintes se posant aux acteurs suite à leur participation dans un réseau social ainsi que les difficultés pouvant être associées au fonctionnement du réseau comme tel. Ceci dit, en raison de la particularité de chaque réseau social, des acteurs qui le constituent, de ses objectifs, le travail à entreprendre en devient un de nature essentiellement exploratoire reposant sur la perception qu'ont les acteurs des difficultés qui se posent à eux. Ce travail exploratoire

tiendra toutefois compte, comme nous l'avons présenté à la section 3.3, des diverses études empiriques qui sont venues documenter sommairement les contraintes se posant aux organisations syndicales dans leur participation à une alliance. En partant de la catégorisation proposée au tableau 3.9, nous reviendrons sur les témoignages récoltés auprès des acteurs adhérents au Réseau UNI-Quebecor dans le but d'identifier les contraintes qui se sont posées à eux, certaines avec plus de vigueur que d'autres (voir tableau 8.6).

Parmi les nombreuses contraintes pouvant être identifiées se posent d'abord celles relatives aux ressources, quelles soient humaines ou financières, nécessaires à la participation d'un syndicat à une alliance internationale et au fonctionnement de cette dernière. En matière de ressources humaines, au-delà de la représentation physique d'un syndicat lors des rencontres d'une alliance, les différentes stratégies et moyens d'action mis en place nécessitent généralement la contribution de plusieurs intervenants, représentants syndicaux, conseillers juridiques, spécialistes du recrutement syndical, etc. Selon les contextes, le rassemblement de tous ces intervenants peut s'avérer difficile. À cet égard, une directrice adjointe de l'organisation des Teamsters relatait les difficultés vécues dans la constitution d'une équipe d'organisateurs syndicaux appelée à soutenir sur le terrain la campagne de syndicalisation venant d'être lancée dans certaines usines de Quebecor :

> «Internally, just having enough lead organizers who knew how to run a comprehensive campaign at multiple sites all over the country… There's a big shortage right now. I mean, there are not a lot of people who can do that and we certainly felt that shortage. We did… We really struggled to put together a team from the field that could manage that big of a problem.» (Entrevue n° 26, Washington, mai 2007).

Tableau 8.6 : Contraintes vécues par les acteurs dans leur participation au «Réseau UNI@Quebecor World»

Nature des contraintes	Dimensions	Importance relative de ces contraintes dans le cas du Réseau UNI-Quebecor
Contraintes en termes de ressources	Ressources humaines devant être dépêchées afin d'assurer une représentation syndicale adéquate et soutenir les campagnes de mobilisation lancées	Les différentes stratégies et moyens d'action mis en place par le Réseau UNI-Quebecor ont nécessité la contribution de plusieurs intervenants, représentants syndicaux, conseillers juridiques, spécialistes du recrutement syndical, etc. Selon les contextes, le rassemblement de tous ces intervenants s'est avéré difficile. Ce fut notamment le cas aux États-Unis lors de la constitution d'une équipe d'organisateurs syndicaux appelée à soutenir sur le terrain la campagne de syndicalisation.
	Ressources financières nécessaires pour couvrir les frais d'opération de l'alliance et des activités qui y sont planifiées	La campagne internationale de mobilisation et de syndicalisation lancée par le Réseau a entraîné d'importants déboursés. Si le rassemblement des fonds nécessaires a parfois exigé d'importants sacrifices de la part de certaines organisations syndicales, le Réseau UNI-Quebecor ne semble pas voir souffert de manque de liquidités ou de financement.
Contraintes logistiques	Barrière de la langue	Cette barrière des langues a donné lieu à des problèmes pratiques notamment au niveau des ressources financières englouties par l'offre de services de traduction simultanée. L'ampleur de cette contrainte a toutefois été minimisée par certains de nos interlocuteurs soutenant que celle-ci finit le plus souvent par pouvoir être contournée grâce à une certaine débrouillardise des membres.
	Aléas liés à l'organisation de rencontres internationales et aux nombreux déplacements à l'étranger	Des problèmes de certains à obtenir des visas leur donnant accès au territoire national où se déroule une rencontre, aux difficultés d'autres à obtenir le financement nécessaire pour couvrir leurs frais de déplacement, plusieurs contraintes d'ordre logistique, même si rarement insurmontables, se sont posées aux organisateurs des rencontres internationales du Réseau.
Contraintes liées à l'action syndicale et aux rapports intersyndicaux	Obligation de coordonner les actions et la formulation des revendications	Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, nous touchons ici à la contrainte qui semble avoir posé le plus de problèmes aux organisations syndicales impliquées. En effet, les différences culturelles et idéologiques entre syndicats ont induit des façons de faire parfois divergentes qui n'ont pas toujours été aisées à réconcilier. La conciliation de ces différences dans le développement de stratégies d'actions communes a donc représenté un défi important.
	Obligation d'assurer une gestion efficace des divergences d'intérêts ou d'opinions émanant notamment des différences culturelles et idéologiques entre organisations syndicales	
Contraintes liées au membership syndical	Perception de la part des membres de l'investissement de leur syndicat dans une alliance	Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, qui se démarque pourtant par la forte mobilisation de ses membres dans les actions déployées aux échelons local, national et international, plusieurs efforts ont dû être déployés pour entretenir une forte mobilisation des membres. Pour pallier à cette contrainte, les délégués syndicaux du Réseau UNI-Quebecor ont cherché à mettre en place des mécanismes de communication efficace afin de sensibiliser les salariés quant à l'importance de cultiver une implication à l'international.
	Maintien de la mobilisation des membres	

Relativement aux ressources financières, les syndicats doivent être en mesure de couvrir les frais relatifs aux fonctions de représentation de certains de leurs membres en plus d'être prêts à financer les activités de leur réseau. Entreprendre des campagnes internationales de mobilisation et de syndicalisation entraîne évidemment d'importants déboursés qui ne sont pas toujours évidents à assumer. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, même si ses activités ont revêtu une envergure peu commune, le rassemblement des ressources financières nécessaires à son bon fonctionnement ne semble toutefois pas avoir causé de problème majeur :

> «After that, I must say, you can say every campaign needs more money and more resources… But frankly, that's not been a major problem. The problem is the company. We can turn up or turn down the campaign whenever we want to; we have enough resource. We wouldn't say that to the company but you know, it has cost us a lot, frankly, in the last years… Just going back and forth to Montreal. But at the end, we know it's an agreement we're standing up for. UNI is not a union lacking resources. So… I mean, I can't tell you how much money we've got, but we're not on our knees! So when it came to a campaign like that, if we got money, then we pay… It's not going to be millions of dollars or anything. But we've never had a problem.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

Venant nuancer les propos de notre interlocuteur précédant, le chargé des campagnes de syndicalisation pour l'organisation des Teamsters soulignait que la mobilisation de ressources financières en quantité suffisante pouvait effectivement représenter une contrainte de taille pour tout collectif intersyndical cherchant à créer un contre-pouvoir au sein d'une entreprise multinationale. Celui-ci nous rappelait que, dans le cas des pressions exercées sur la direction de Quebecor World, le SICG avait été jusqu'à hypothéquer l'édifice abritant son siège social afin de dégager les ressources nécessaires au financement de la campagne de mobilisation mise sur pied :

> «The financial, I mean, we were able to finance it well but only because AFL-CIO put a lot of resources in and when they can into Teamsters, the Teamsters put a lot of resources in it. It would have been very difficult, if not impossible, for the GCIU to finance it on its own. They had to put their building up, basically mortgage their building, to finance this campaign. They had a building in downtown Washington D.C. so it was a real bet on the future for GCIU to say: "This is… We're going to put everything into this in order to survive." There were a lot of internal problems. They had opposition to that, right? People were like: "Why are you spending all of this

> on one campaign?" And… They, you know, they summoned the will to continue doing it but it took a lot of leadership from George Tedeshi and some of the other leaders in the union to win that argument.» (Entrevue n° 27, Washington, mai 2007).

S'additionnant à ces contraintes de ressources, se posent également certains problèmes d'ordre logistique. Ces contraintes - se référant notamment à l'organisation de rencontres internationales, aux déplacements à l'étranger et à la barrière des langues – peuvent poser des soucis pratiques importants aux organisateurs de rencontres intersyndicales. Notre expérience de terrain nous a d'ailleurs permis de constater l'existence bien réelle de ces contraintes et de vivre en quelque sorte leurs répercussions au sein du Réseau UNI-Quebecor. Des problèmes des uns à obtenir des visas leur donnant accès au territoire national où se déroule une rencontre, aux difficultés d' autres à obtenir le financement nécessaire pour couvrir leurs frais de déplacement, les contraintes d'ordre logistique, même si rarement insurmontables, posent des défis d'organisation multiples aux acteurs impliqués. Il faut également assister à une de ces rencontres syndicales internationales, où les discussions sont parfois traduites simultanément en six ou sept langues différentes, pour saisir l'importance de la barrière des langues qui, dans le monde syndical, demeure une réalité :

> «La langue demeure un problème. Plusieurs d'entre nous sommes unilingues. C'est mon cas et celui de mes confrères français mais c'est aussi le cas de plusieurs autres. Cela pose moins de problèmes dans les rencontres officielles de notre réseau mondial où de la traduction simultanée est toujours disponible que dans les relations plus informelles de tous les jours... Par exemple, lorsque nous nous échangeons des emails il faut parfois faire appel à des logiciels de traduction ou à des personnes qui maîtrisent plusieurs langues pour être sûr de bien se comprendre. C'est la même chose lorsque nous envoyons des documents à des collègues. (…) L'espace qui nous est réservé sur le site web de l'UNI nous permet de rendre disponible tous les documents que nous désirons mais malgré tous les efforts de l'UNI, tout ne peut être traduit.» (Entrevue n° 17, Paris, novembre 2006).

Un syndicaliste canadien minimisait, pour sa part, l'ampleur de cette contrainte en soutenant que celle-ci finit le plus souvent par pouvoir être contournée grâce à une certaine débrouillardise des membres. Il reconnaissait toutefois les problèmes pratiques

qu'elle pouvait engendrer notamment au niveau des ressources financières englouties par l'offre de services de traduction simultanée :

> «Language is a key issue…. In terms of resources…. But you know what, it can be an impediment, or it can be a lot of fun… fooling around with the different languages…. But people overcome their nervousness and they work together. (…) But the language issue is big on resources… One of the things we like to do is some ongoing communications with the members about what's going on. And that's difficult because it takes resources… you have to translate and you have to get it distributed and all that kind of stuff... so it's difficult. So the question is… It's not that we don't have the resources; it's a question of prioritizing.» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

Suite à ces contraintes logistiques, l'adhésion à une alliance peut également contraindre les syndicats dans leur marge de manœuvre ou dans le développement autonome de leurs plans d'action. En effet, l'adhésion à une alliance vient souvent accompagnée d'un devoir de solidarité et implique l'entretien d'une image d'entité sociale unifiée qui oblige ses membres à coordonner leurs actions et à assurer la cohérence et la complémentarité de leurs revendications. Se posant en corollaire à ce souci de cultiver une image d'unité, l'adhésion à une alliance force aussi les syndicats à assurer une gestion efficace de leurs divergences d'intérêts ou d'opinions. L'ouverture des organisations syndicales et la compréhension mutuelle deviennent dès lors le point de départ souhaité et nécessaire à toute forme de collaboration intersyndicale. Un syndicaliste américain ayant contribué à la création du Réseau UNI-Quebecor insistait sur ce point :

> «First, we have to understand each other which is easier said then done. There are, you know… There's a lot of commonalities but there are different experiences, histories, cultures, in various countries and so there's a level of understanding and from understanding hopefully comes mutual respect for each other's ways of doing business.» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).

Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, nous touchons ici à la contrainte qui semble avoir posé le plus de problèmes aux organisations syndicales impliquées. En effet, les différences culturelles et idéologiques entre syndicats induisent plus concrètement des façons de faire divergentes qui ne s'avèrent pas toujours aisées à conjuguer lorsque vient

le temps de développer des stratégies d'actions communes. Une intervenante de l'UNI, dont le mandat au sein du Réseau est justement d'assurer une complémentarité dans les stratégies d'actions mises sur pied, précisait :

> «Well, the cultures are the main problem. What is acceptable for some unions can be totally unacceptable for others. For instance, when we took the question of IKEA, the colleagues from the United States, they really made a lot of pressure to convince the European colleagues to demonstrate at the front of IKEA. And I mean, that is totally out of order for most European countries. And, we began to have some tensions because the United States thought or felt that it was not enough support. And we had some problems like that in the last period. Well, especially with the American unions. You know, it's not easy with them…. But it's also because of the lack of experience that they have around international action. And it's really a different culture. And you find out other different problems…. For instance, for the colleagues in France, the closing down of a plant, it is really a serious problem. And they fight for jobs. And for the Nordics, the closing of a plant it is not a big problem if they find that the argument of the company is reasonable, they will not fight if the plant is going to close. So, those questions are really critical and we have to create an understanding of what actions can be developed at the global level, and what actions cannot.» (Entrevue n° 3, Nyon, avril 2006).

En outre, l'adhésion à une alliance astreint également les syndicats à convaincre leurs membres de la nécessité de développer de nouvelles solidarités internationales. Si cette tâche s'impose de plus en plus comme un prérequis inéluctable dans l'établissement d'un nouveau rapport de force à l'égard des entreprises multinationales, les accusations de «tourisme syndical» venant dé-légitimer le travail des représentants des travailleurs sur la scène internationale présentent encore un enjeu majeur pour plusieurs organisations syndicales. De plus, quelle que soit l'organisation syndicale, il faut reconnaître l'existence d'une distance, parfois perçue comme importante, entre le travail international et la vie habituelle du syndicat et, plus encore, celle des salariés. Une participation effective à une alliance internationale implique donc pour une organisation syndicale de relever un défi névralgique, soit celui de savoir convaincre ses membres des bienfaits et de la pertinence de son implication à l'international. Pour pallier à cette difficulté, les délégués syndicaux du Réseau UNI-Quebecor ont insisté à maintes reprises sur l'importance de mettre en place des mécanismes de communication efficace afin de sensibiliser les salariés quant à l'importance de cultiver une implication à

l'international. Un délégué syndical suédois résumait ainsi les efforts déployés récemment dans son pays pour convaincre ses membres de soutenir le développement de nouveaux outils d'intervention au plan international :

> «We held a big national congress during the last month of May and at that time we had plan to talk about the case of Quebecor. We ask to Duncan Brown from Canada and to Adriana from UNI to come to this meeting and speak about the Quebecor campaign. It was a very big success. (…) We organize activities locally to be sure the members are informed properly. We have a journal and some local meetings. The members should understand that the work that we are doing internationally will have some impact in our plant. We have to avoid the 'walmartization' of the world. It's not easy and it never had been easy. The international union movement has to work together, generation after generation» (Entrevue n° 14, Brighton, novembre 2006).

Si, comme le formulent certains, combattre la «xéno-indifférence» potentielle des salariés à l'égard du développement de réseaux transnationaux de solidarité s'avère une tâche importante, elle n'est pas suffisante (Descolonges, 2006 : 168). Pour qu'un réseau de solidarité puisse parvenir à ses fins, ses membres doivent être mobilisés en regard des objectifs fixés, ce qui n'est d'ailleurs pas toujours évident compte tenu des temps longs qui caractérisent généralement les campagnes menées à l'international. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, qui se démarque pourtant par la forte mobilisation de ses membres dans les actions déployées aux échelons local, national et international, les intervenants rencontrés nous ont permis de saisir l'ampleur des efforts qui a dû être déployée pour y parvenir et les nombreux moments de découragements qui ont dû être surmontés :

> «I thing mobilizing members was a big challenge in this campaign. I think that the GCC/IBT put some pretty serious effort into it. (…) I think one thing is that with the campaign being so long, because all of these campaigns are going to take a while, people get demoralized, workers and staff. I mean a lot of people have been through this campaign or worked on it for awhile so that was difficult. So that was a difficulty.» (Entrevue n° 9, Buenos Aires, juin 2006).

Abondant dans le même sens que l'intervenant précédant, une déléguée de l'AFL-CIO faisait état du relâchement de la mobilisation des membres qui a suivi la conclusion d'une entente de neutralité entre l'organisation des Teamsters et la direction de

Quebecor World au cours de l'année 2005. Ce relâchement aurait d'ailleurs été, selon ses dires, à la base de l'échec de certaines tentatives de syndicalisation d'usines aux États-Unis :

> «…you know, it was just sort of a constant struggle. I think that part of the problem was that once we got the neutrality agreement, we relaxed. We though it was a victory. We though it would be easier to then organize the workers. We were surprised. By that time, I was at the Teamsters and I remember the day. We went had all new literature printed up. We had a logo for justice at Quebecor and it was the book with the fist. They said: "You must get rid of this logo. You must get rid of Justice at Quebecor. You must get rid of your web site." And so we had to get rid of all that and we had to create a new website, a new logo, and so we called it 'A New Day at Quebecor World'. And we had like a book and a little sunshine coming out of it. It was all happy. And so we print up all this crap with this sunshine all over it that says: "A New Day" and literally, they like called a captive audience meeting or something at Fernley and I remember that day at the Teamsters, the organizing director of the Teamsters was shocked. I was shocked. We were all shocked. And now looking back on it I'm thinking: "But why were we shocked? They're a corporation. They've been harassing and intimidating the workers for years. Why did we think that they would sign the agreement and then suddenly say: "Oh, please, organize a union!" So I think that was very eye opening. That we should like not slowed down.» (Entrevue n° 24, Washington, mai 2007).

Au demeurant, les contraintes se posant aux acteurs relativement à leur participation à un réseau de coopération intersyndicale apparaissent nombreuses. De ces multiples contraintes, les différences culturelles entre syndicats semblent, aux dires des membres du Réseau UNI-Quebecor, soulever l'enjeu le plus important, ce dernier impliquant, bien au-delà du développement d'un respect et d'une compréhension mutuelle, un arrimage des façons de faire, des stratégies d'actions, des manières de voir les choses. Au final toutefois, ces contraintes prennent place dans un contexte qui intègre peut être en lui-même le défi le plus difficile à surmonter, soit celui touchant à la disparité des ressources détenues par les organisations syndicales, aussi bien structurées soient-elles au plan international, comparativement à celles des employeurs multinationaux. Citons à cet effet la manière dont un syndicaliste chilien concluait un de nos entretiens:

> «Yo creo que los problemas más importantes a veces pasan porque, más que los recursos, creo yo que hay posiciones encontradas muy diferentes. Por ejemplo, los intereses que tiene la empresa son muy diferentes de los que

> tenemos los trabajadores; muy diferentes y claro, en un país como Canadá que es un país donde la función social es muy importante, estás empresas canadienses o norteamericanas se vienen a instalar a nuestros países donde pueden hacer y deshacer; entonces, el mayor problema es que los directivos, los que mandan, los dueños de la empresa del norte se aprovechan de nuestras limitaciones, se aprovechan del poco poder y de los pocos recursos que tenemos para poder enfrentarlos y sobre eso hay una legislación que es muy debil y casi no nos protege, entonces se intalan en nuestros países y hacen y deshacen. Entonces, ahí es donde está la lucha, ahora obviamente que en una, en una alianza estrategica siempre hay debilidades (...) los empresarios se reúnen cuando quieren, viajan, aquí hay por ejemplo en Buenos Aires está el Directorio General para toda Latinoamérica de Quebecor, donde se reúnen periódicamente y llegan y arman su política, se forma, aquí está la investia de la regional. Pero tienen otros recursos, nosotros, nos faltan cosas, pero se están haciendo las cosas bien; lo hemos analizado y creo que se están haciendo bien.[12]» (Entrevue n° 16, Brighton, novembre 2006).

8.5- Résumé

L'application de l'analyse des réseaux à un objet d'étude implique une démarche générale de recherche particulière que nous avons scindée essentiellement en trois différentes étapes (voir figure 3.10). S'il faut d'abord vérifier la concordance entre l'objet de recherche sélectionné et les éléments définitionnels d'un réseau social, il faut par la suite s'intéresser de plus près à la structure d'ensemble de ce réseau dans le but d'en dégager les principales propriétés structurales. Lorsque ces étapes sont compétées, il devient dès lors possible d'entamer une analyse des principales caractéristiques relationnelles du réseau étudié.

---

[12] Traduction de l'auteur : «Je crois que les problèmes les plus importants se produisent parfois parce que, au-delà des ressources, nous entretenons des positions très différentes. Par exemple, les intérêts des entreprises sont très différents des nôtres; d'un pays comme le Canada où la fonction sociale est très importante peuvent provenir des entreprises qui viennent s'installer dans notre pays où elles se retrouvent en mesure de faire et mais aussi de défaire plusieurs choses. Le problème le plus important est que les directions, ceux qui commandent, les propriétaires de ces entreprises du Nord tirent profit de nos limites, ils tirent profit de notre manque de pouvoir et des ressources limitées que nous possédons pour les confronter, sans oublier que nos lois nous protègent très mal et permettent à ces entreprises de faire ce que bon leur semble. C'est d'ailleurs là que réside le combat que nous devons mener à travers la formation d'alliances qui, il est vrai, présentent toujours des faiblesses (…) les directions d'entreprise voyagent et se réunissent quand elles le veulent. À titre d'exemple, nous retrouvons ici, à Buenos Aires, la direction générale de Quebecor pour toute l'Amérique latine. Les différents gestionnaires de cette entreprise se réunissent souvent dans ce bureau régional pour se concerter et construire de nouvelles stratégies. Nous, nous sommes beaucoup plus limités à cet égard. Je crois toutefois malgré tout que nous faisons bien les choses.».

Cette analyse des caractéristiques relationnelles, nous a permis d'explorer la «boite noire» que constituaient jusqu'ici les alliances syndicales internationales. En nous plongeant dans l'univers d'une de ces alliances, en assistant aux rencontres organisées et en interrogeant ses différents membres, nous avons été en mesure d'explorer en profondeur la vie sociale qu'on y retrouve et ainsi parvenir à mieux comprendre «l'intériorité» de ce collectif international et son mode de fonctionnement. La première partie du chapitre subséquent reviendra notamment sur les principaux constats qui peuvent être tirés de cette analyse.

Partie IV

Discussion des résultats et conclusion

Chapitre 9

Discussion

Les chapitres 5 et 6 offrent une analyse préliminaire et une description du contexte de l'entreprise multinationale et du réseau syndical objet de cette étude. Les chapitres 7 et 8 proposent, quant à eux, une analyse plus poussée des données récoltées en suivant le cheminement analytique de l'analyse des réseaux sociaux. Ces chapitres nous ont permis d'examiner de plus près les propriétés génériques de la structure d'ensemble du Réseau UNI-Quebecor ainsi que ses principales caractéristiques relationnelles. Pour compléter le travail accompli jusqu'à présent, nous entreprendrons, dans ce dernier chapitre, une discussion des éléments à la fois empiriques et théoriques se dégageant plus largement de nos analyses et de nos données de terrain.

9.1- Contributions et implications empiriques de la thèse

La discussion empirique, disposera de deux volets qui seront traités dans l'ordre suivant:

a) une analyse rétrospective de l'expérience du Réseau UNI-Quebecor, du bilan des résultats auxquels cette expérience a mené, des leçons apprises des suites de l'application de l'analyse de réseau ainsi que, plus largement, des conditions d'effectivité des campagnes de mobilisation internationale ;

b) partant de l'expérience de ce Réseau, nous chercherons par la suite à mettre de l'avant les conclusions que l'on peut tirer quant à l'importance de la contribution des alliances syndicales et des nouvelles solidarités transfrontalières au renouveau syndical, à l'évolution récente du syndicalisme international ainsi qu'au futur de la coordination syndicale internationale.

9.1.1- Analyse rétrospective de l'expérience du «Réseau UNI@Quebecor World»

L'expérience du Réseau UNI-Quebecor est unique à plusieurs égards. Rarement a-t-on vu un réseau syndical être aussi actif et coordonner une campagne d'envergure mondiale impliquant l'investissement d'aussi nombreux champs d'action. Si les expériences menées n'ont pas toutes été déterminantes, elles ont le mérite de mettre de l'avant le potentiel régulatoire inhérent à la formation d'alliances syndicales internationales. Partant de ce constat, il convient maintenant de proposer une analyse rétrospective de l'expérience de ce Réseau et d'identifier les leçons pouvant être tirées de l'analyse menée. Nous conclurons en identifiant, à partir du cas étudié, les principales conditions de succès des campagnes de mobilisation menées à l'international.

9.1.1.1- Les activités du «Réseau UNI@Quebecor World» : quel bilan ?

Sur le plan des résultats, la campagne menée par les syndicats de Quebecor World peut, comme nous l'avons déjà établi (voir section 6.3), faire l'objet d'un bilan plutôt positif. Les résultats de cette campagne peuvent d'ailleurs être répertoriés selon leurs implications régionales ou encore transnationales.

Sur un plan régional, rappelons que les efforts déployés par les syndicalistes et les travailleurs de Quebecor World ont permis la syndicalisation de différentes usines de l'entreprise en Amérique du Sud. Ce fut notamment le cas à Recife au Brésil mais également à Santiago au Chili ainsi que plus récemment à Lima au Pérou. Suivant la signature d'une entente de neutralité avec la direction de Quebecor World, certains gains syndicaux ont également été enregistrés aux États-Unis dont la syndicalisation de nouvelles usines ainsi que le développement de négociations collectives coordonnées entre différents établissements syndiqués en Amérique du Nord (Brecher et al. 2006).

Au niveau européen, la collaboration entre acteurs au sein du Réseau a permis de soutenir l'implantation d'un comité d'entreprise, qui, malgré tous les écueils liés à son fonctionnement, a fourni aux acteurs une occasion supplémentaire de solidifier leurs

liens. Plusieurs auteurs se sont par ailleurs interrogés à savoir si ces CEE doivent être considérés comme un tremplin ou plutôt un frein au développement de solidarités syndicales au plan transnational. Si certains perçoivent cette structure comme une solide base d'action transnationale (Lévesque, 2004), d'autres en ont une vision plus critique suggérant que ce particularisme institutionnel renforce les frontières régionales rendant d'autant plus difficile leur dépassement dans l'élaboration d'un agenda transnational (Ghigliani, 2005).

Appliqué au cas étudié, ce débat trouve une réponse particulière puisque le CEE institué n'a pas servi de tremplin à la constitution d'une alliance internationale, son émergence se voulant ultérieure à celle du Réseau comme tel. Ceci dit, ce comité n'a pas pour autant été un frein au développement d'une collaboration internationale. Bien au contraire, cette structure institutionnelle a soutenu à plusieurs égards les actions entreprises au niveau international par les syndicats de Quebecor. Les délégués du CEE n'ont d'ailleurs pas hésité à inclure à l'ordre du jour d'une des rencontres de leur comité une discussion sur le thème des ACI témoignant ainsi leur soutien à l'objectif de ratifier une telle entente.

Au plan transnational, les résultats des actions menées par le Réseau ont aussi été nombreux. À ce niveau, son plus important fait d'armes demeure, du moins au plan symbolique, celui d'avoir réussi à ratifier un ACI (voir section 6.3.2). La publicisation des actions du Réseau ont également eu un important effet d'entraînement en suscitant la constitution de groupes de travail syndicaux et de nouvelles alliances comme cela fut le cas au sein des entreprises Amcor et Nampak. En outre, l'expérience de collaboration internationale des syndicats de Quebecor a eu un effet structurant sur l'UNI. Si, dès le départ, cette FSI a mis sur pied une structure reconnaissant les spécificités à la fois régionales et sectorielles de ses affiliés, elle est allée très loin dans la structuration de ses organisations régionales. Nos visites de certaines de ces instances, dont celle européenne (UNI-Europa) située à Bruxelles, nous ont permis de constater que celles-ci disposent de comités exécutifs autonomes et de réseaux assez denses de représentants sectoriels couvrant relativement bien le continent où elles sont installées. Ceci dit, les succès du

Réseau UNI-Quebecor ont fini par susciter une réflexion de fond à l'intérieur de cette organisation quant à l'importance à accorder aux divisions sectorielles comparativement aux bureaux régionaux. Les propos recueillis auprès du président du Réseau, qui siège aussi sur l'exécutif de UNI-Americas, sont assez révélateurs des conclusions finalement tirées :

> «UNI has been transformed by our network. They now, at their last congress, in Chicago last year, they call themselves the 'Global Union'. And the emphasis in UNI, there was always this tension between regions and sectors. And they wanted the regions to dominate, and the sectors to be a minor thing. They've now shifted their thinking at the global level. If the union is going to do something, it is going to be at the sectoral level, because that's where the identity is. And they basically gave our campaign a high profile at the convention. They now believe in doing grassroots campaigns, like we're doing. (…) UNI now has a more sectoral approach than it did before. At the time of the merge, we, the graphical sector, held out for sectoral autonomy. And that was not the model that UNI was being set up on. But compromises were made and we got sectoral autonomy (…) Well, it wasn't just to put it on sectoral action but they wanted a focus on organizing and collective bargaining at the global union not just meeting with, you know, ICFTU or the WTO and that kind of… They wanted actually to develop programs in bracket union work and they though that was best done at the sectoral level. Some of the analysis informed that decision to make that change came out of the Quebecor network. They saw how they brought people together to actually work for a common cause. And that they were more likely around a common corporation or within a corporation or within a sector then they were across sectoral boundaries.» (Entrevue n° 28, Ottawa, juillet 2007).

Ainsi, les actions menées par le Réseau UNI-Quebecor ont eu des répercussions qui ont dépassé ses propres frontières organisationnelles en instiguant la formation de nouvelles alliances au sein de différentes multinationales et en ayant un effet structurant sur le mode d'organisation de l'UNI. En outre, si les moyens mis en place pour atteindre ces résultats ont été pour le moins nombreux et diversifiés (voir section 6.2), le cas étudié nous offre une leçon importante sur le sens de la conflictualité dans la sphère transnationale. Il nous permet de comprendre que cette conflictualité ne se limite pas aux grèves de solidarité mais se traduit de multiples autres façons : manifestations, pétitions, mobilisation de l'opinion publique, occupations, défilés et vigiles, délégation internationale, recours en justice, etc. En raison des multiples obstacles juridiques et logistiques liés à l'organisation de grèves internationales, les acteurs oeuvrant dans

l'espace transnational doivent apprendre à construire un rapport de force en usant de nouvelles pratiques mais aussi en faisant appel à des stratégies que certains associent au temps des conflits inorganisés ayant marqué la période d'émergence des syndicalismes nationaux (Fridenson, 2000). Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, c'est en alliant un retour aux voies primaires d'expression du conflit social (manifestation, pétition, vigile, etc) au développement de voies d'action innovantes (délégation internationale, pression sur les clients et les actionnaires de l'entreprise, etc) que la conflictualité, dans cet espace transnational, a été en mesure de diversifier son répertoire d'actions (Tilly 1978). Cette expérience nous laisse ainsi entrevoir qu'aux modes d'actions traditionnels, de nouvelles scènes, de nouvelles voies, de nouvelles pratiques caractérisent désormais l'action revendicative à ce niveau ; ce qui n'est pas sans fournir des éléments fondamentaux de réflexion aux organisations syndicales voulant repenser leurs façons de faire au niveau local et national.

9.1.1.2- Les leçons de l'analyse structurale

Au terme de l'analyse menée dans les chapitres 7 et 8, on constate que l'analyse des réseaux sociaux est une méthode efficace de description et de modélisation de la structure relationnelle d'un ensemble d'acteurs qui permet de lier les niveaux d'analyse «micro», «méso» et «macro». Cette perspective théorique peut en effet fournir des indicateurs décrivant la position de chaque individu dans le réseau étudié, des données sur les sous-groupes cohésifs qui peuvent s'y distinguer et un résumé de sa structure d'ensemble (frontières internes, hiérarchies, propriétés structurales, etc). Les outils proposés par l'analyse de réseaux permettent de produire des indicateurs et des schémas de synthèse fondés sur autre chose que l'intuition. La mobilisation du langage propre à ce cadre théorique intègre d'ailleurs une certaine standardisation des concepts et des indicateurs utilisés. C'est d'ailleurs l'usage de ces concepts, précise Lemercier, «qui fait entrer dans l'analyse de réseaux, plus que celui des logiciels» (2005 : 109). En offrant un minimum de comparabilité, l'usage de ces concepts nous a permis de structurer une analyse dont les enseignements sont multiples et méritent qu'on y revienne plus amplement.

9.1.1.2.1- Le «Réseau UNI@Quebecor World» : un construit social

Tout d'abord, l'analyse du Réseau UNI-Quebecor en fonction des différents éléments définitionnels d'un réseau social nous a permis de comprendre que l'émergence d'un tel regroupement d'acteurs suppose l'édification d'un rapport d'appartenance entre ses membres, l'existence d'un certain degré de connexité et le partage de quelques objectifs et d'une finalité commune (voir section 7.1). L'analyse menée à cet égard nous permet de tirer trois principaux constats.

• Le premier réfère à la logique de construction qui a présidé à l'avènement du Réseau. La littérature sur les alliances syndicales présente le plus souvent deux modes de construction, parfois placés en opposition l'un par rapport à l'autre (voir section 3.2.2). Il s'agirait, d'une part, de la logique 'par le haut' (ou 'top-down') dans laquelle la technostructure syndicale jouerait un rôle prédominant et où le coup d'envoi de la construction d'alliances serait l'affaire exclusive de hauts dirigeants syndicaux. La résurgence des expériences de formation de réseaux intersyndicaux au cours des dernières années aurait révélé, d'autre part, l'existence d'une logique de construction 'par le bas' (ou 'bottom-up') où les membres de la base se veulent cette fois les principaux instigateurs des mises en chantier de ces espaces de coopération.

À ces logiques présentées comme mutuellement exclusives, le cas du Réseau UNI-Quebecor montre que les choses sont peut être plus complexes que ce qu'on laisse le plus souvent présager. Un argument pourrait d'abord être retenu, soit que la constitution du Réseau présente un aspect élitiste. En effet, même si celui-ci se veut avant tout un regroupement d'acteurs multi-niveaux, force est de reconnaître que la plupart des syndicats des pays industrialisés qui y adhérent et qui y jouent un rôle central privilégient l'affectation de hauts dirigeants. De fait, certains pourraient voir dans la composition de cette alliance une sur-représentation de l'establishment syndical comparativement aux membres d'exécutifs locaux et de la base. L'importance déterminante de ces représentants syndicaux, en somme d'une certaine élite syndicale,

pourrait être perçue comme ayant instigué une logique de construction ‘par le haut’ (ou ‘top-down’) de ce Réseau.

En contrepartie toutefois, les actions du Réseau n’auraient pu conduire aux résultats documentés si elles n’avaient été accompagnées d’une forte mobilisation des membres de la base, c’est-à-dire d’un support ‘par le bas’ (ou ‘bottom-up’). L’expérience de cette alliance se démarque effectivement de par la participation active des travailleurs et la capacité dont ont témoigné les dirigeants syndicaux à promouvoir auprès de leurs membres les initiatives et prises de décision au niveau international[13].

Il existerait donc une forme de dualité dans la logique ayant conduit à la création et au développement du Réseau UNI-Quebecor. Si l’initiative de départ et la gestion interne du Réseau relèvent d’une certaine «bureaucratie syndicale», comme la surnommerait Hyman (2005), c’est la participation et la mobilisation des membres de la base qui a donné aux actions planifiées un véritable impact. Dans les faits, l’émergence de cet ensemble social ne tient donc ni d’une logique exclusive de construction ‘par le haut’, ni d’une initiative spécifique aux travailleurs, mais plutôt d’un processus revêtant à la fois un aspect multilatéral et évolutif. Si, comme nous l’avons vu (voir section 6.1.1), l’initiative de départ a été donnée par la FSI représentant les travailleurs du secteur de l’imprimerie commerciale, soit la Fédération graphique internationale (FGI) à laquelle a succédé l’UNI Secteur graphique, le parachèvement de cette construction sociale s’est effectué grâce à l’apport de certains syndicats locaux et travailleurs qui ont appuyé les initiatives mises sur pied et se sont assurés d’y donner un sens pratique.

---

[13] Un dirigeant de l’UNI précisait à cet effet que, comparativement à d’autres campagnes de mobilisation, celle menée chez Quebecor World se démarque nettement par l’intensité de la participation des travailleurs, du «rank-and-file» : «I think what’s amazed me and amazed all of us about the campaign is the way, at each one of the first campaigns, where rank-and-file people were mobilized as part of a global campaign. Normally, we would talk to presidents and executives of unions… it’s rare that rank-and-file members get involved. You know, in this campaign, when it started, part of it was taking petitions to local management. So we got people in Brazil, in Britain, everywhere, just to go to the management with a letter saying ‘talk to UNI, get a global agreement.’ (...) So I think it has created something which is bigger than any of us realized when we were doing it together. Our spirits went like this…» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

• Le deuxième constat pouvant être établi concerne l'impact que peuvent avoir les alliances internationales sur les identités syndicales et sur leur mise en concurrence avec le développement de nouvelles cultures d'entreprise visant à s'enquérir de l'adhésion culturelle, voire affective, des travailleurs. Le contexte actuel de mondialisation instigue un phénomène de différenciation croissante des rapports sociaux qui ébranle les modèles traditionnels sur lesquels reposent les identités syndicales (Haiven et al., 2006). Une riposte efficace impliquerait de la part des syndicats d'investir et de s'approprier un nouvel espace identitaire supranational.

Cette construction identitaire n'est toutefois pas chose aisée. Les travaux d'Offe et Wiesenthal (1980) ont d'ailleurs démontré qu'il existerait une double logique à l'action collective : le capital et la classe ouvrière ne jouiraient pas de la même facilité à agréger leurs intérêts respectifs au sein d'alliances (voir section 2.1.1). L'expérience du Réseau UNI-Quebecor montre toutefois que ces difficultés ne doivent pas être surestimées. Ses membres partagent plus que certains liens sociaux et qu'un simple rapport d'identification. Ils opèrent de réelles «mises en commun» (Lemieux, 1999). Les ressources échangées au sein du réseau, la solidarité et le cadre de référence commun auxquels ils se réfèrent démontrent que la construction du Réseau a été accompagnée de celle d'un lien identitaire (voir section 2.2.3.1.2). Le cas étudié renforce ainsi l'idée qu'un réseau social est avant tout le lieu de l'édification d'une nouvelle identité collective qui assure sa propre cohérence tout en délimitant ses frontières, tout acteur ne partageant pas cette identité collective étant exclu (Diani, 1992).

Ceci dit, l'identité syndicale se trouve aujourd'hui aux confluents d'une multitude d'espaces identitaires qui intègrent parfois certaines contradictions (voir section 1.2.3.1). Cette insertion multiforme et cette diversification des lieux de formation de l'identité syndicale s'avèrent toutefois nécessaires au renouvellement des capacités des syndicats à demeurer un acteur de premier plan sur la scène de la régulation sociale. En ce sens, la mission des alliances syndicales apparaît plus clairement comme étant celle de proposer un lieu de fondation d'une nouvelle identité collective au travers la mise en chantier d'un nouvel espace de solidarité plus concret entre travailleurs, et peut-être plus

opérationnel, que ceux proposés jusqu'ici par les structures du syndicalisme international.

La firme transnationale s'avère d'ailleurs, en elle-même, un puissant élément fédérateur et, paradoxalement, un support au développement de ces nouvelles identités syndicales. En effet, l'entreprise multinationale crée un socle identitaire qui peut, éventuellement, être exploité par les organisations syndicales. Dans le cas des alliances syndicales, le rattachement identitaire des travailleurs ne se fait pas au travers de leur filiation, au demeurant un peu abstraite, à une classe ouvrière mondiale mais plutôt, de manière beaucoup plus concrète, au travers de leur appartenance à une même entreprise. Cette appartenance crée de multiples points de rencontre entre travailleurs de différents pays, l'opposition à un même employeur multinational et l'occupation d'un même type d'emploi ou d'une position similaire dans une chaîne de valeurs n'étant que quelques exemples parmi d'autres.

Pour que la création de ces nouvelles identités puisse concurrencer celles développées par les employeurs multinationaux, les participants à ces alliances doivent toutefois être en mesure de relayer ce sentiment d'appartenance au niveau local, c'est-à-dire à leurs membres. Se dessine alors un des défis fondamentaux du syndicalisme du 21ème siècle : apprendre à penser et agir à différents niveaux et de manière circulaire, du local au global (Frundt, 1999; Turner 2005; Brecher et al., 2006; Huzzard et Docherty, 2005).

• Le troisième constat pouvant être tiré de l'analyse du Réseau UNI-Quebecor suivant l'application des éléments définitionnels des réseaux sociaux concerne la fragilité inhérente à ce construit (voir section 7.1.3). En l'absence de cadre juridique ou de normes institutionnelles encadrant son fonctionnement, ce Réseau a dû recourir à des bricolages procéduraux, ayant essentiellement pris forme autour d'ententes tacites entre acteurs, afin d'assurer son bon fonctionnement. La définition des rôles au sein de ce réseau trahit d'ailleurs son aspect artisanal. Si les responsabilités de ses membres se sont définies de manière graduelle, elles ont également fait l'objet d'un certain arbitraire qui

n'est pas sans souligner le caractère moins normalisé du champ transnational dans lequel ce Réseau s'insère[14].

Il ressort également de l'analyse menée que la formation de ce genre de réseau peut s'avérer un processus exigeant pour les acteurs. En premier lieu, le rapport d'appartenance qui prend place entre ses membres doit non seulement s'établir autour d'un lien de différenciation, c'est-à-dire par l'expression d'une opposition commune, mais également au travers du déploiement d'une conscience partagée d'appartenir à une même entité sociale se caractérisant par un ensemble de normes, valeurs ou objectifs particuliers. En ce sens, de tels réseaux n'émanent pas de la seule existence d'un mécontentement ou d'une opposition, pour qu'il y ait mobilisation, ce mécontentement doit également, comme l'avaient déjà souligné Turner et Killian (1957), trouver un langage qui lui donne un sens, désigne des adversaires, légitime la revendication par référence à des valeurs (voir section 2.1.1).

Dans un deuxième temps, la constitution d'un réseau social nécessite l'établissement de liens forts entre ses membres. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, nous avons été à même de constater que ces liens entre syndicats se sont mis en place de manière progressive, selon un processus d'«apprentissage social», et n'ont pas représenté une donnée de départ. Les premières rencontres du Réseau ont permis à ses membres de s'évaluer mutuellement à travers certains échanges pour ensuite s'investir dans l'établissement de relations plus durables (voir section 7.1.2). L'établissement de ces relations a toutefois un prix, celui de l'implication relationnelle. Le maintien et le développement de ces liens nécessitent temps et efforts qui doivent parfois se conjuguer à des horaires déjà chargés. Ils ne peuvent plus être pris pour acquis et demandent une attention constante de la part des acteurs qui doivent apprendre à les entretenir.

---

[14] Un délégué de l'UNI soulignait à cet égard la manière plutôt informelle, voire cocasse, par laquelle il en est venu à occuper les fonctions de porte-parole officiel de cette alliance: «The working group nominates certain people. So in fact it's me… don't ask me why, because I've never understood this, because I have nothing to do with the graphical sector officially. I went to a meeting with the working group. So there was the American, UNI, the Teamsters sent someone to the meeting… We also had the French speaking union which was there, and me and Adriana. So I was at that meeting, and suddenly somebody said 'who is going to be our spokesman?' and they pointed at me. And so that's how I ended up as the spokesman.» (Entrevue n° 2, Nyon, avril 2006).

La cohésion des réseaux sociaux repose finalement sur la définition d'objectifs communs. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, nous avons vu que cet objectif a pris forme autour de la négociation d'un ACI (voir section 7.1.3). L'objectif de ratification d'un tel accord a joué un rôle très important en servant de base au maintien du Réseau en tant que forme sociale cohésive et en fournissant un point de jonction dans les revendications défendues par les différents représentants syndicaux de l'entreprise à travers le monde. La conclusion de cet accord a toutefois confronté le Réseau à un défi de taille soit celui du renouvellement de ses objectifs. Une certaine incertitude semble ainsi accompagner l'évolution de ce type de réseau dans la mesure où leur pérennité repose, avant toute chose, sur leurs capacités internes à soutenir un fort engagement de leurs membres envers un objectif commun qui, selon qu'il ait été atteint ou non, devra pouvoir être redéfini. Les réseaux sociaux ne sont maintenus et ne se développent que par l'engagement des acteurs; ils ont donc la fragilité de ces engagements eux-mêmes.

9.1.1.2.2- Le défi de la gestion de la diversité

Après avoir passé le cas étudié au prisme des éléments définitionnels d'un réseau social, notre posture théorique nous conviait à nous représenter la structure d'ensemble du Réseau UNI-Quebecor à travers l'analyse de ses principales propriétés structurales (voir section 7.2). De cette analyse ressort que ce Réseau se veut de taille restreinte, de forte intensité et densité, relativement homogène en ce qui a trait à la nature des organisations qui le forment mais en contrepartie fortement hétérogène en ce qui concerne les niveaux de régulation dont émergent ces organisations, d'une ouverture limitée à son environnement extérieur et intégrant une dynamique d'échanges de type généralisé (voir tableau 7.4). Au-delà de son apport descriptif, l'analyse menée a permis de mettre en exergue quelques-uns de principaux défis qui se posent aujourd'hui aux organisations syndicales désireuses de mettre sur pied des structures transnationales de coopération. Deux de ces défis peuvent ici être abordés. Le premier concerne l'aspect «multi-niveaux» des réseaux intersyndicaux et la capacité, que doivent développer les organisations syndicales, à travailler ensemble et à mobiliser à la fois les échelons

locaux, nationaux et internationaux. Le deuxième se réfère aux relations entre organisations syndicales sous l'angle de la disparité des ressources et du clivage Nord-Sud. Le défi évoqué ici est celui du développement d'un agenda transnational autour duquel des syndicats de tous horizons doivent pouvoir se retrouver.

• Le cas étudié fait d'abord écho aux études ayant suggéré qu'une multitude d'acteurs syndicaux, se rattachant à des niveaux tout aussi multiples (local, national, régional, transnational), soient impliqués dans ce genre d'exercice de concertation internationale (Blyton et al., 2001; Fouquet et al., 2000; Hecker, 1993). Nos observations de terrain montrent clairement que le Réseau UNI-Quebecor s'avère avant tout un agglomérat extrêmement disparate d'organisations syndicales de différents paliers et de diverses nationalités (voir tableau 7.3). Des présidents de sections locales sud-américaines y côtoient des conseillers nationaux de centrales syndicales européennes et américaines qui, à leur tour, interagissent auprès de représentants d'une FSI. Cette disparité qui pourrait être perçue *a priori* comme une source potentielle de dysfonctionnement, semble plutôt avoir donné lieu au développement de rapports de coopération entre ces différents types d'organisations.

L'articulation entre ces niveaux trouve ainsi, dans ces réseaux, une expression particulière. L'expérience du collectif étudié vient démontrer que ce type de réseau ne peut se dissocier complètement des espaces locaux, nationaux et régionaux d'où proviennent ses membres. Sa réalité indique de surcroît l'importance de ces constructions locales, nationales et régionales en soulignant l'impact de celles-ci. Les acteurs qui y interagissent conservent avec eux la culture, les devoirs et les exigences qui leur sont propres. Leurs préoccupations sont avant tout tournées vers leurs membres et leurs façons de concevoir les stratégies d'action sont bien souvent dictées par l'espace dans lequel ils interviennent. Les objectifs mis en place au niveau transnational ont le plus souvent donné lieu à des actions diverses, résultat de l'apprivoisement de ces objectifs par les acteurs qui ont ensuite développé des stratégies propres à leurs champs d'action respectifs.

Ceci dit, si les réseaux syndicaux transnationaux ne peuvent se dissocier complètement des espaces locaux, nationaux et régionaux, il ne faut pas non plus tomber dans l'excès inverse et percevoir leur champ d'action comme une simple conjonction de ces espaces. Le cas étudié démontre bien que le champ transnational instille des dynamiques syndicales qui lui sont propres. Ce champ se présente en fait comme un nouvel espace où on ne gère pas les problèmes de la même façon, où les légitimités de chacun demeurent à construire, où les problèmes infra-nationaux sont relativisés et où les interactions entre acteurs s'établissent sur de nouvelles bases. Les acteurs qui s'y trouvent ne font pas que reproduire des comportements intériorisés par voie de socialisation culturelle, ils développent aussi de nouvelles relations, occupent de nouveaux rôles, sont confrontés à de nouveaux défis qui les sortent de leur cadre traditionnel de référence. L'intégration dans la réalité transnationale peut être insécurisante mais elle ouvre néanmoins de nouvelles possibilités qui peuvent permettre aux acteurs de trouver des solutions à des problèmes vécus à domicile. Les acteurs syndicaux disposent d'ailleurs au sein de ce champ «d'un espace de liberté privilégié, favorable à l'invention de règles d'action collective qui, en retour, pourrait agir sur le territoire national» (Descolonges et Saincy, 2006 : 12).

Les espaces locaux, nationaux et transnationaux au sein des alliances syndicales n'entrent donc pas forcément en contradiction et peuvent s'avérer à plusieurs égards complémentaires. Pour exploiter ces complémentarités, le défi posé aux syndicats est toutefois celui de l'ouverture. Pour que les membres de ces réseaux multi-niveaux développent les synergies nécessaires, ils doivent apprendre à conjuguer avec leurs différences interculturelles, manifester une ouverture face à l'autre et gérer adéquatement leurs divergences. Pour Meardi, les syndicats les plus habitués à gérer une certaine diversité à l'intérieur même de leur organisation seraient d'ailleurs en meilleure posture afin de relever le défi du dialogue ou de la coopération transnationale[15].

---

[15] Selon cet auteur, «… differences among nationalities and differences within the workplaces are perceived through a similar lens. They all challenge a mechanical form of solidarity, drawing attention to individual, subjective demands. As a result, the unions which are most internally differentiated an most open to these differences are also the ones that are most inclined to transnational dialogue and cooperation.» (2000: 275).

• Si le collectif mis en place par les syndicats de Quebecor se définit comme un réseau multi-niveaux, il intègre aussi un aspect fortement multinational qui induit des défis supplémentaires. Les relations internationales sont en effet parsemées de différents clivages qui, dans des termes relatifs, structurent les rapports qui s'établissent entre individus ou organisations (Éthier et Zahar, 2006). Au clivage Est-Ouest qui, pour certains, continue d'induire des différences notamment dans les modèles d'activisme syndical (Meardi, 2000), les rapports internationaux contemporains seraient aujourd'hui marqués en plus par un important clivage entre les hémisphères Nord et Sud.

Ce clivage se transpose selon une logique particulière dans les espaces internationaux de collaboration intersyndicale. En effet, les alliances mises sur pied par les syndicats des pays industrialisés exercent parfois une attraction importante sur les organisations de travailleurs des pays en voie de développement qui peuvent y voir un moyen de solidifier leur appui et donner plus de poids à leurs revendications. Il arrive toutefois que ces organisations syndicales se retrouvent isolées au sein de ces alliances, leurs ressources limitées ne leur permettant pas d'investir adéquatement les sphères décisionnelles. Le danger pour ces derniers devient donc celui de l'instrumentalisation de leur participation soulevant ainsi, ce que Anner appelle, «le paradoxe du transnationalisme syndical».

Cette tension caractéristique des rapports Nord-Sud a trouvé une forme d'expression au sein du Réseau UNI-Quebecor. Le manque de ressources des syndicats du Sud comparativement à ceux, mieux nantis, du Nord, a fini par peser sur l'intensité des relations entretenues par certains représentants syndicaux latino-américains avec les autres membres du Réseau. Une distinction dans l'intensité des échanges a, en ce sens, été établie en fonction des ressources respectives des organisations syndicales (voir section 7.2.1). Nous avons également montré que cette disparité de ressources peut finir par rendre moins accessibles les positions dites centrales au sein du Réseau puisque plus un syndicat cumule de ressources, plus celui-ci s'avère en mesure de s'y positionner avantageusement (voir section 8.3.1). L'absence de syndicats en provenance de l'Amérique latine au sein du comité directeur du Réseau corrobore cette réalité.

Les défis induits par l'aspect multinational du Réseau UNI-Quebecor semblent toutefois avoir été atténués par le fait que ses acteurs les plus centraux n'ont pas cherché à détourner les actions mises sur pied à leur seul avantage mais plutôt à les orienter dans le but qu'elles rapportent à l'ensemble de ses membres (voir section 8.3.2). Concrètement, l'agenda du Réseau intègre des objectifs relativement larges autour desquels toutes les organisations syndicales peuvent se retrouver. En structurant ses actions autour de la défense des droits fondamentaux des travailleurs et notamment celui du libre accès à la syndicalisation, le Réseau UNI-Quebecor a développé un agenda rassembleur mettant l'emphase sur les intérêts communs des différentes organisations syndicales plutôt que sur leurs divergences.

9.1.1.2.3- La dynamique sociale du «Réseau UNI@Quebecor World»

Si l'analyse des propriétés structurelles d'un ensemble social constitue une phase importante de l'application de l'analyse des réseaux sociaux, cette posture théorique commande par la suite de porter un intérêt aux caractéristiques relationnelles du réseau étudié (voir chapitre 8). L'analyse relationnelle implique, comme nous l'avons déjà précisé, un déplacement de perspective vers un niveau plus «méso», puis plus «micro»-sociologique, où le réseau n'est plus appréhendé dans son ensemble mais plutôt au travers de son «intériorité». Encore une fois, différents constats peuvent être tirés de l'analyse menée.

En premier lieu, on remarque que le Réseau UNI-Quebecor se conforme à une structure relationnelle de type «stratifié» qui se dit des réseaux sociaux où il est généralement possible de distinguer au moins deux strates d'acteurs dont l'une peut être plus dominante que l'autre. Plus précisément, deux sous-groupes cohésifs se démarquent de par la densité et l'intensité particulière de leurs relations. Il s'agit d'abord du sous-groupe formé par les représentants syndicaux européens de Quebecor World et, ensuite, de celui composé des membres du comité directeur du Réseau. L'existence de sous-groupes cohésifs démontre ainsi que la densité des relations au sein d'un réseau ne fait pas toujours l'objet d'une distribution uniforme. Elle prouve aussi que leur structure

horizontale n'exclut pas l'existence de certains agrégats d'acteurs qui se démarquent par la densité de leurs relations et qui contribuent à instiguer au sein de ces réseaux des jeux de pouvoir et de dépendance.

Afin de mieux comprendre ces jeux de pouvoir et la dynamique sociale propre au Réseau UNI-Quebecor, nous avons, dans un deuxième temps, cherché à analyser les positions occupées par chacun des acteurs y adhérant. Cette étape analytique nous a permis de constater que, derrière l'image de collectivité unifiée que peut renvoyer une alliance syndicale, les acteurs impliqués y occupent des positions et des fonctions très différentes. À cet égard, les données récoltées nous ont permis de distinguer trois types de positions occupées par les représentants syndicaux membres du Réseau UNI-Quebecor, soit des positions de type périphérique, intermédiaire et central (voir tableau 8.3). Malgré les limites évidentes d'une telle catégorisation, celle-ci a le mérite de mettre en lumière les principales différences existant entre acteurs dans leur participation au Réseau.

• Les acteurs en position «périphérique» font partie intégrante du Réseau UNI-Quebecor mais ne sont pas des joueurs de premier plan. Leur participation aux différentes rencontres du Réseau s'avère plutôt variable tandis que leur investissement dans les rapports interpersonnels plus informels demeure généralement modeste. Leur intégration au Réseau se fait par le biais d'un seul, ou d'un groupe restreint d'acteurs. Leur implication dans l'élaboration et la mise sur pied d'actions de solidarité est le plus souvent réduite à sa plus simple expression. Ces acteurs se veulent d'ailleurs plus souvent destinataires que destinateurs - ou concepteurs - de ces actions de solidarité. En somme, ces acteurs apparaissent le plus souvent comme partiellement, mais pas totalement isolés.

• Les acteurs en position «intermédiaire» font non seulement partie intégrante du Réseau UNI-Quebecor mais y jouent un rôle plus important. Ces acteurs sont généralement bien connectés aux lieux de pouvoir, certains faisant même partie du comité directeur du Réseau, ce qui leur permet d'influer sur les orientations stratégiques guidant les activités

du Réseau. Du fait qu'ils entretiennent des contacts directs avec plusieurs membres de leur alliance, leur intégration au groupe s'effectue par de multiples voies. Ils ne sont donc jamais en situation de dépendance par rapport à un autre acteur. En outre, leur intégration au Réseau se fonde sur un désir d'aider et de contribuer activement au succès des activités de solidarité organisées. Ils participent ainsi, dans une mesure relative aux ressources qu'ils détiennent, à la mise sur pied de ces actions.

• Les acteurs en position «centrale» font non seulement partie intégrante du Réseau UNI-Quebecor et de son comité directeur mais se trouvent, comme nous l'avons déjà souligné, au cœur de sa structure et de son développement. Détenant des liens directs avec presque tous les membres du Réseau, ces acteurs n'ont pas à recourir à des intermédiaires pour s'adresser à ses différents constituants. Ils jouent d'ailleurs un rôle important en servant parfois d'intermédiaires et en gérant la participation de certains membres au Réseau. Ces acteurs sont également au centre des lieux de pouvoir et des espaces décisionnels puisque c'est entre eux que se prennent les décisions finales et qu'est fixé, en dernière instance, l'agenda du Réseau. En somme, bien que ces acteurs puissent remplir des fonctions différentes, leur leadership est unanimement reconnu par les autres membres qui n'hésitent pas à les identifier comme les acteurs les plus importants dans la mise en place et la coordination des actions de solidarité.

L'analyse des positions occupées par les différents acteurs du Réseau UNI-Quebecor (voir figure 8.4) nous permet de venir renforcer les conclusions de certaines études à l'effet que les alliances syndicales internationales intègrent des acteurs occupant des positions différentes instiguant l'existence de hiérarchies dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux. Cherchant à expliquer les différences observées quant au positionnement des acteurs au sein de ce réseau et à mettre sur pied des procédures d'association entre position et pouvoir des acteurs, nous avons été par la suite en mesure d'établir que ce positionnement est largement tributaire de certaines ressources détenues par les acteurs. En effet, les quatre ressources retenues comme pertinentes dans notre modèle (voir tableau 8.5) semblent expliquer, du moins en partie, le positionnement des acteurs au sein du Réseau. Concrètement, les syndicats ayant été identifiés

précédemment comme se trouvant en position «périphérique» sont ceux qui se positionnent le moins avantageusement sur le plan de l'accumulation de ces quatre types de ressources. A contrario, les syndicats en position centrale sont ceux qui en accumulent le plus, tandis que les syndicats en position intermédiaire présentent une situation mitoyenne. Ces ressources créent donc des conditions favorables pour qu'une organisation syndicale soit en mesure d'occuper une position centrale dans une alliance internationale.

La deuxième démarche ayant été entreprise dans le but de mettre en place des procédures d'association entre position et pouvoir des acteurs revenait à s'interroger sur la nature des facteurs conditionnant la mesure dans laquelle un syndicat retire de nouvelles ressources de son adhésion à une alliance internationale. La principale hypothèse accompagnant cette interrogation suggérait que cette possibilité dépende de la capacité du syndicat concerné à orienter à son avantage les termes de l'action collective. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, les données récoltées ont montré, dans un premier temps, que les acteurs en mesure d'influencer le plus directement les termes de l'action collective sont ceux occupant une position centrale et détenant un capital social important. L'histoire du développement de cette alliance internationale et des différentes stratégies et moyens d'actions qui ont été mobilisés (voir chapitre 6) a toutefois permis de constater, dans un deuxième temps, que les acteurs centraux ne sont pas les seuls à avoir bénéficié de leur adhésion au Réseau. De fait, si tous les acteurs semblent avoir tiré profit de leur participation au Réseau, c'est notamment en raison du comportement des acteurs jugés les plus centraux qui ont orienté son action dans le but qu'elle rapporte à l'ensemble de ses membres.

Un observateur optimiste pourrait tirer de ces constats le bilan d'un avantage important pour les syndicats à mettre en place des alliances syndicales internationales et à s'y impliquer activement. Si cette conclusion n'est pas forcément erronée, il ne faut toutefois pas s'en tenir exclusivement à ces premiers constats : si les syndicats ont, dans l'ensemble, tiré profit de leur participation au Réseau UNI-Quebecor, ils ont en même temps dû apprendre à conjuguer avec d'importantes contraintes. Que l'on pense à celles

relatives aux ressources – humaines, matérielles et financières – nécessaires au bon fonctionnement du Réseau, aux nombreux problèmes d'ordre logistique devant être résolus, au devoir de solidarité de coordination des revendications ou encore à la mobilisation des membres de la base, les contraintes se posant aux acteurs sont à la fois nombreuses et difficilement évitables. Les interactions entre syndicats et le travail en équipe peuvent aussi faire poindre certaines difficultés en raison notamment de la diversité des bagages idéologiques et institutionnels des acteurs impliqués. Les participants à une alliance, note Lemieux, «ont des relations coopératives, mais des éléments de conflit subsistent entre eux, qui peuvent toujours menacer la concertation et la durabilité de l'alliance» (1997: 62).

Dans le cas étudié, ces éléments de conflits, même s'ils doivent être évalués dans un contexte plus large de coopération, existent bel et bien. À titre d'exemple, plusieurs participants ont formulé des réserves quant au degré d'implication de l'organisation américaine des Teamsters leur reprochant notamment d'avoir fait cavalier seul dans la prise de certaines décisions stratégiques ayant eu des répercussions sur la campagne internationale. D'autres ont souligné l'absence, au demeurant surprenante, de la FTQ dans la campagne «Justice@Quebecor»[16].

Finalement, le schisme qu'a connu le mouvement syndical américain au cours de l'année 2005, lorsque notamment sept des principales organisations affiliées de l'AFL-CIO, dont celle des Teamsters, ont fait défection pour créer une nouvelle coalition baptisée «Change to Win», a aussi eu une importante incidence sur la campagne menée par les syndicats de Quebecor. Du jour au lendemain, l'AFL-CIO a dû cesser son implication au sein de cette campagne pour laisser l'organisation des Teamsters, seule, prendre le relais de son financement et de sa coordination en sol américain. Cette séparation ne s'est

[16] Cultivant pourtant un lien d'affiliation avec le syndicat des Teamsters représentant en majorité les travailleurs de Quebecor World au Québec et aux États-Unis, cette fédération syndicale n'a jamais cherché à s'investir outre mesure dans la campagne menée par les syndicats de Quebecor au niveau mondial. Certains membres du Réseau UNI-Quebecor l'ont d'ailleurs accusé de dissimuler une forme de corporatisme 'localiste' se manifestant par le désir de protéger des relations de coopération avec une direction d'entreprise représentant un important employeur de travailleurs syndiqués au sein de la province.

cependant pas réalisée sans laisser derrière elle un défi important de transition et un certain déficit en matière d'expertise et de leadership.

En somme, ces éléments démontrent que les problèmes vécus sur le territoire national ne se résolvent pas comme par enchantement à l'international. Le cas du Réseau UNI-Quebecor nous enseigne toutefois qu'aucun déterminisme ne doit être associé à ces problèmes pour lesquels, au demeurant, il n'en tient qu'aux acteurs concernés de trouver des voies de contournements.

9.1.1.3- Les conditions d'effectivité de la coordination intersyndicale transnationale

Heckscher et Carré s'interrogeaient récemment à savoir: «could the 'labour movement' be structured as a collaborative network capable of generating campaigns in a strategic and persistent manner? » (2006: 618). Au terme du bilan de l'expérience du Réseau UNI-Quebecor, une réponse affirmative semble d'elle-même s'imposer à cette question. Celle-ci doit toutefois s'accompagner d'importantes nuances puisque le chemin qui a permis à ce Réseau d'atteindre ses objectifs n'a pas été défriché sans labeur.

En effet, si ce Réseau est parvenu à ses fins, les conditions lui ayant permis de se constituer une certaine effectivité apparaissent à la fois diverses et hétéroclites. On peut d'ailleurs déplorer que la littérature sur les alliances syndicales ait profusément insisté sur les obstacles qui se posent à la coopération interorganisationnelle (voir tableau 1.4), plutôt que, de manière plus constructive, sur les conditions d'effectivité de ces dernières. En fait, seules quelques études proposent une réflexion distinctive sur cette question (Anner, 2002; Erne, 2002; Gordon et Turner, 2000a; Banks et Russo, 1999; Armbruster, 1998; Walsh, 1995; Marginson, 1992; Jobert, 1990; Litvak et Maule, 1972). S'en suit une série de facteurs visant à circonscrire les conditions d'effectivité des alliances syndicales que nous chercherons à mettre en perspective par rapport à nos observations de terrain (voir tableau 9.1).

Tableau 9.1 : Conditions d'effectivité des alliances syndicales internationales

Catégories de conditions	Liste des conditions d'effectivité
Conditions se rapportant au fonctionnement interne et aux actions menées par l'alliance	Formulation d'objectifs clairs et tangibles comme assise à l'action collective
	Entretien d'une communication interne de qualité (fréquence des réunions, utilisation des nouvelles technologies de communication, etc)
	Capacité de l'alliance à s'allier à d'autres groupes ou associations pour élargir les bases de son support
	Sensibilisation et mobilisation de l'opinion publique
Conditions se rapportant aux syndicats membres de l'alliance	Degré d'interdépendance entre syndicats
	Concordance des idéologies, des identités et des intérêts spécifiques des différents syndicats
	Investissement et mobilisation des syndicats et de leurs membres
	Leadership partagé
	Rôle proactif des syndicats dans le pays où se situe le siège social de l'entreprise multinationale
Conditions se rapportant à l'entreprise multinationale et aux stratégies de sa direction	Position de la direction de l'entreprise à l'égard des efforts de concertations internationales des syndicats
	Stratégie de production et de localisation de l'entreprise
	Similarité de la production dans les différents établissements de l'entreprise
Conditions se rapportant au contexte institutionnel et économique dans lequel évolue l'alliance	Type de secteur industriel
	Effet plus ou moins structurant des logiques d'intégration régionale
	Support des instances étatiques et institutionnelles

Du cas étudié et des études sus-mentionnées se dégagent tout d'abord une série de conditions d'effectivité relatives au fonctionnement interne des alliances syndicales et aux stratégies d'action qu'elles mettent en place. En effet, les alliances syndicales elles-mêmes ont un rôle important à jouer dans leur effectivité. Certains auteurs insistent tout d'abord sur l'importance pour ces regroupements de syndicats de pouvoir asseoir leurs actions sur des objectifs clairs et tangibles connus et partagés par l'ensemble de leurs membres (Gordon et Turner, 2000a; Banks et Russo, 1999). Intimement lié à ce facteur, on retrouve également l'importance d'une bonne communication interne enjoignant l'organisation fréquente de rencontres et l'utilisation des nouvelles technologies de communication (Brecher et al., 206; Greven, 2003; Gordon et Turner, 2000a). Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, nul besoin de préciser que ces conditions ont effectivement joué un rôle crucial. Si les membres de ce réseau se sont réunis dans le cadre de multiples rencontres donnant lieu à des processus relativement extensifs

d'échanges de ressources, le développement de la cohésion de cette alliance au niveau mondial repose sur le partage d'un objectif commun.

Il ressort également des études consultées, la pertinence pour les alliances syndicales de s'allier à d'autres mouvements associatifs afin d'élargir les bases de leur support et ainsi accroître le poids de leurs revendications (Duval, 2006). À ce sujet, plusieurs études sont venues documenter l'importance des liens entretenus entre mouvement syndical et société civile dans le cadre des campagnes de protection des droits syndicaux (Riisgaard, 2005; Armbruster; 1998). Les interventions de nombreux leaders religieux, du Conseil des droits des travailleurs du Kentucky, de l'organisation de défense des droits des travailleurs «*Jobs with Justice*» ou encore du collectif d'écrivains réunis sous la bannière «*Writers' Call for Justice at Quebecor World*», démontrent l'importance qu'ont eu ces liens de coopération dans le cadre de la campagne menée par les syndicats de Quebecor même s'ils n'ont pas conduit ces mouvements associatifs à être véritablement intégrés aux sphères décisionnelles du Réseau.

Enfin, la sensibilisation et la capacité à mobiliser l'opinion publique en faveur des revendications syndicales se posent comme un facteur important expliquant le succès remporté par l'action concertée de divers syndicats à l'échelle internationale (Banks et Russo, 1999; Armbruster, 1998). Les syndicats de Quebecor ont d'ailleurs joué cette carte en organisant différentes conférences de presse, en tenant des vigiles devant l'ambassade du Canada à Washington ou encore en investissant les assemblées d'actionnaires de l'entreprise. Si les firmes multinationales ne sont pas totalement perméables aux phénomènes d'opinion, jouer sur leur image publique apparaît de plus en plus comme un ingrédient important de toute stratégie revendicative à leur égard.

L'effectivité des alliances syndicales semble être déterminée, en deuxième lieu, par une série de facteurs se rapportant aux relations que lient entre eux les acteurs qui y adhérent. Le constat principal de l'étude de Walsh (1995) veut d'ailleurs que la solidité et l'efficacité de la coopération intersyndicale soit relative au degré d'interdépendance existant entre acteurs. Suivant cette logique, le succès des actions menées par les

alliances internationales serait conditionné par le fait que les différents syndicats qui en sont membres ne puissent atteindre seuls les objectifs visés rendant ainsi indispensable leur rassemblement au sein d'une nouvelle structure d'action collective. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, ce lien d'interdépendance existe bel et bien et semble avoir émergé graduellement dans la conscience des acteurs. On voit d'ailleurs plutôt mal comment un ACI aurait pu être signé par l'UNI sans que cette dernière soit supportée par un ensemble plus large d'acteurs lui donnant à la fois la force et la légitimité nécessaires afin de confronter une direction d'entreprise aux premiers abords rébarbative face à l'ouverture de négociations sociales internationales.

D'autres facteurs relatifs aux relations entre syndicats peuvent également expliquer l'efficacité des actions menées par certaines alliances internationales. Il en va ainsi de la concordance des intérêts, des idéologies et des identités des différents syndicats. À la lumière de certaines analyses, l'existence d'idéologies similaires, d'identités conciliables et d'intérêts convergents ou complémentaires constitue autant de facteurs favorisant la planification et la réalisation d'actions concertées (Anner, 2002; Erne, 2002). Le cas du Réseau UNI-Quebecor démontre à cet effet que les membres d'une même alliance doivent impérativement s'entendre sur des objectifs communs, voire sur une finalité particulière. Les témoignages des acteurs ayant été impliqués dans ce réseau ont fait ressortir que la conjugaison des différences idéologiques, culturelles et institutionnelles entre syndicats est peut être la principale contrainte que doivent surmonter les acteurs dans l'établissement de nouvelles structures internationales de représentation collective. En effet, ces différences induisent des façons de faire parfois divergentes qui ne s'avèrent pas toujours aisées à conjuguer lorsque vient le temps de développer des stratégies d'actions communes. L'expérience du Réseau nous permet toutefois de conclure que ces différences idéologiques, culturelles et institutionnelles ne représentent pas pour autant un obstacle incontournable à une coopération effective.

L'investissement et la mobilisation des syndicats et de leurs membres respectifs se veulent aussi, sans surprise, les ingrédients de base facilitant l'atteinte des objectifs fixés. Comme le précisent Gordon et Turner, «although the world has changed, nothing

that we have learned about transnational union collaboration has altered the vital necessity for workers to be willing and able to mobilize and take risks to defend and improve their own working conditions» (2000a: 258). Plus spécifiquement, l'implication du syndicat oeuvrant dans le pays où se situe le siège social de la firme multinationale semble jouer un rôle particulièrement important puisque ce dernier a généralement la possibilité d'interagir directement avec la haute direction de l'entreprise et non simplement avec quelques gestionnaires locaux dont les juridictions managériales sont parfois définies de manière restrictive. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, cette règle semble confirmée puisque le syndicat canadien représentant majoritairement les travailleurs de Quebecor World, soit le SCEP, a joué un rôle de première importance dans la planification stratégique des activités du Réseau et dans la négociation de l'ACI.

Des mêmes études et du cas analysé émergent une troisième série de facteurs se rapportant cette fois à l'entreprise multinationale et aux stratégies de sa direction. Les positions adoptées par les directions d'entreprises multinationales peuvent parfois faciliter, mais aussi souvent entraver, la concertation intersyndicale à l'international. À ce sujet, la littérature soulève une hypothèse intéressante à l'effet que la propension des directions d'entreprises multinationales à accepter que les représentants de leurs travailleurs se concertent à l'échelle régionale ou internationale dépendrait, pour une part, de la nationalité de l'entreprise, c'est-à-dire du lieu où se trouve son siège social (Gordon et Turner, 2000b). L'hypothèse ici soulevée suggérerait que les directions des entreprises multinationales dont le siège social est situé dans un pays où le cadre institutionnel et les coutumes en matière de relations de travail sont davantage favorables à la concertation avec les syndicats auraient une propension moindre à s'opposer à la constitution d'alliances syndicales.

Le cas à l'étude confirme et infirme simultanément cette hypothèse selon l'angle d'analyse retenu : si Quebecor World est considéré avant tout comme une entreprise nord-américaine, l'opposition qui semble avoir été manifestée par sa direction à l'égard de la concertation des représentants de ses travailleurs confirmerait cette dernière hypothèse. À l'opposé, si l'entreprise est d'abord présentée comme canadienne ou

québécoise - et donc représentante d'un cadre institutionnel plus «social» (Kumar, 1993) et plus favorable au syndicalisme au sein de l'espace régional nord-américain - l'hypothèse soulevée aurait plutôt tendance à être infirmée.

Ensuite, les stratégies poursuivies au niveau productif par ces directions pourraient également avoir une influence importante sur l'action éventuelle des alliances syndicales. En ce sens, l'étude de Marginson (1992), corroborée par nos observations de terrain, souligne que la coopération entre syndicats est davantage susceptible d'émerger lorsque, d'une part, les travailleurs des différents établissements de l'entreprise fabriquent des produits ou dispensent des services similaires et partagent un environnement de travail comparable et, d'autre part, quand la production de l'entreprise, dispersée au sein de différents établissements, se veut fortement intégrée. Secret mal gardé : l'interdépendance au niveau de la production des différents établissements d'une même entreprise accroît son niveau de vulnérabilité à l'égard de l'action syndicale (Litvak et Maule, 1972).

Finalement, une quatrième série de facteurs peut être identifiée en rapport au contexte plus général dans lequel évoluent les alliances syndicales internationales. Certaines études semblent démontrer que la collaboration entre syndicats et la formation d'alliances internationales serait facilitée par l'effet structurant des logiques d'intégration régionale, le support des instances étatiques et institutionnelles ou encore le type de secteur industriel dans lequel oeuvrerait l'entreprise multinationale visée. Plus concrètement, Erne (2002) soutient que l'effet structurant du processus d'intégration régional européen a sensiblement facilité l'établissement de liens entre syndicats de différents pays et contribué à la création de nouvelles instances de concertation et d'échanges d'informations. De la même façon, Marginson (1992) insiste sur l'importance de la variable du support institutionnel comme facteur facilitant la création d'alliances syndicales. En outre, reprenant la distinction établie par Gereffi (1994) entre les industries de type «buyer-driven» et «producer-driven», Anner (2002) estime que les syndicats oeuvrant dans ce deuxième type d'industrie - c'est-à-dire dans une industrie où les multinationales contrôlent le système de production - sont, dans ses propres

mots, «more inclined to develop institutionalized alliances with labor unions in other countries through what I call transnational labor networks that target multinational corporations» (2002 : 7).

Concernant cette dernière série de facteurs, le cas du Réseau UNI-Quebecor ne permet pas de confirmer ni d'infirmer les hypothèses soulevées. Elle vient toutefois démontrer que la coopération intersyndicale peut jaillir dans différents contextes et que la variable institutionnelle n'exerce pas une influence surdéterminante. Pour une large part, le Réseau UNI-Quebecor s'est construit sans pouvoir compter sur le support des instances étatiques et institutionnelles. La volonté des acteurs a ici joué un rôle de premier plan. En contrepartie, la question du devenir de ce collectif syndical en l'absence d'un tel support reste entière.

9.1.2- Regards croisés sur les nouvelles solidarités transfrontalières et l'évolution du syndicalisme international

Le syndicalisme international est en pleine mutation. Depuis la dernière décennie, on ne compte plus les transformations qu'il a vécues. De la création de la nouvelle CSI, aux vagues de fusions qui ont secoué les structures organisationnelles des FSI, à l'émergence de nouvelles structures internationales de représentation collective et aux accords-cadres internationaux qui parfois les accompagnent, le mouvement syndical se cherche encore mais semble de plus en plus en voie de se repositionner. Les observations de terrain menées dans le cadre de cette recherche ne permettent pas de s'exprimer de manière définitive sur le devenir du mouvement syndical international ni sur les aboutissants de ses mutations. Elles autorisent toutefois certains commentaires sur le rôle partagé des structures de ce mouvement, sur l'importance renouvelée des solidarités transfrontalières, sur l'évolution des alliances internationales ainsi que sur le futur de la coordination transnationale de l'action syndicale au sein des firmes multinationales.

9.1.2.1- Le rôle des structures du syndicalisme international

Concernant le rôle des structures du syndicalisme international, le cas étudié renforce les principaux constats émergents de l'analyse de la division des tâches au sein du mouvement syndical international (Hodkinson, 2005; Ghigliani, 2005; Borgers 1999). En effet, si le syndicalisme international est formé de diverses organisations (voir Annexe 1), leur nature respective leur confère des rôles différenciés qui n'empêchent toutefois par certains chevauchements. Une différence majeure existe d'ailleurs entre le rôle qu'ont les grandes confédérations syndicales mondiales représentées aujourd'hui essentiellement par la CSI, et celui des FSI.

La CSI affilie des confédérations nationales assurant la représentation syndicale interprofessionnelle au niveau d'un pays (Rehfeldt, 2007). Elle intervient principalement autour des questions de reconnaissance des droits syndicaux et des normes internationales du travail dont elle fait la promotion auprès des gouvernements nationaux et des organisations intergouvernementales comme l'OIT, l'OCDE et l'ONU. Au cours des dernières années, ces actions ont également porté sur les enjeux liés au développement des inégalités sociales particulièrement dans les pays en voie de développement, cause qu'elle a notamment cherché à défendre devant les institutions financières internationales (Bourque, 2005). En contrepartie, et comme le démontre le cas du Réseau UNI-Quebecor, elle n'intervient généralement pas dans les processus de formation d'alliances syndicales internationales. La CSI se présente donc avant tout comme un outil de lobbying international remplissant des fonctions de représentation politique du mouvement ouvrier (Hodkinson, 2005).

La CSI se trouve toutefois quelque peu concurrencée dans ses fonctions de représentation par d'autres types de structures syndicales. L'OCDE possède sa propre Commission syndicale consultative (CSC-TUAC) tandis que la structure tripartite de l'OIT permet aux centrales syndicales nationales de s'y faire entendre. Les FSI, même s'il ne s'agit pas là de leur mandat principal, assurent aussi une représentation politique en assistant à diverses rencontres internationales regroupant de grands décideurs politiques et économiques ou en faisant la promotion des intérêts de leurs membres auprès des organisations internationales intergouvernementales et non

gouvernementales. L'action des FSI, qui affilient pour leur part des fédérations syndicales nationales, a toutefois toujours été davantage tournée vers l'échange d'informations et l'organisation de soutien international pour leurs affiliés. Obéissant à une logique de représentation sectorielle, elles ont récemment tourné leurs actions vers l'organisation et la représentation des travailleurs au sein des entreprises multinationales. L'importance du rôle des FSI a toutefois toujours fait l'objet de vifs débats. Ceux-ci se sont d'ailleurs souvent faits porteurs d'une vision très critique de la pertinence du rôle joué par les FSI.

Pour Lévesque (2004), deux raisons sont souvent évoquées pour soutenir que ces instances ne constituent pas un champ d'action pertinent pour le renouveau syndical. Premièrement, «elles sont perçues comme des clubs de "jet setter", les activités des FSI étant assimilées à du tourisme syndical. Deuxièmement, suivant cette école, elles ne représentent pas une ressource de pouvoir pour les syndicats. Au mieux, les structures comme les FSI sont des lieux pour obtenir ou échanger de l'information, sans plus» (2004 : 6). Russo (1999) suggère, pour sa part, que la nature essentiellement politique des FSI les aurait conduits historiquement à se cantonner à un rôle de représentation générale et de lobbying, les empêchant ainsi de contribuer directement, et dans des termes concrets, à l'émergence de campagnes internationales de mobilisation[17].

À cet argumentaire, le cas étudié en oppose un tout autre. Comme nous en avons déjà fait état (voir section 8.2.3), l'UNI a joué un rôle de première importance dans la mise en route et la coordination de l'alliance qui porte d'ailleurs en partie son nom. En fait, le cas du Réseau UNI-Quebecor nous permet, à l'instar d'autres études, de prendre toute la mesure de l'importance névralgique de l'action des FSI dans la coordination des alliances syndicales internationales (Wills, 2002; Sebbens, 2000; Windmuller, 2000;

[17] Abondant dans le sens de cette argumentation, Brecher et al. (2006) avancent également deux principales raisons, dont le manque de ressources internes, sensé justifier l'efficacité limitée des FSI : «First, they are small, severely understaffed organizations that are equipped to stimulate but hardly to conduct the vast work of international labor cooperation. Second, they are largely bound by rules of protocol that require communication between workers in different countries to pass from an affiliated national union or federation in one country through the international organization to the affiliated national union or federation in another country. This cumbersome procedure can impede as well as promote contact and cooperation among those who work for the same company or in the same industry or occupation in different countries» (2006: 13).

Herod, 1997; Rowan et al. 1980; Roberts, 1973). Le cas étudié contribue ainsi à l'élaboration d'une contre argumentation quant au rôle occupé par les FSI. Celle-ci insiste sur le fait que ces organisations ont été très actives au cours des dernières années en contribuant notamment à mettre sur pied plusieurs dizaines d'alliances internationales et ont réussi à négocier tout autant d'accords-cadres internationaux, ce nombre apparaissant d'ailleurs en constante augmentation (Papadakis, 2008). La thèse formulée suggère également que les FSI se sont impliquées dans diverses campagnes de mobilisation internationale et de syndicalisation, notamment en Amérique latine où elles ont eu un impact important, ainsi que dans le monitoring des codes de conduite de diverses entreprises. Bref, elles ont développé un ensemble de moyens pour infléchir les décisions des gestionnaires multinationaux en exerçant sur eux des pressions importantes.

Les fusions que ces FSI ont connues au cours des dernières années laissent toutefois présager certains problèmes de chevauchements. Du fait que leur nombre soit passé de plus de trente au début du siècle dernier à seulement dix aujourd'hui, les FSI assurent désormais pour la plupart une représentation multisectorielle. Cette représentation n'est d'ailleurs pas sans susciter une certaine concurrence entre FSI puisque leurs bases de recrutement finissent dans certains cas par s'entrecroiser. Une fédération syndicale nationale peut d'ailleurs entretenir des affinités avec plus d'une FSI comme c'est le cas notamment dans le secteur de l'énergie où l'UNI, l'ICEM et l'ISP ont des visées (Collombat, 2005). L'autre problème lié aux fusions des FSI et à leur nature de plus en plus multisectorielle tient à un affaiblissement des identités professionnelles. Loin d'être sans conséquence, cette dilution des identités professionnelles dans des structures syndicales centrées sur les entreprises multinationales relègue à l'arrière-plan «un ancrage essentiel des mobilisations qui ont façonné l'histoire du syndicalisme international depuis ses origines» (Bourque, 2007 : 11). Ainsi, une attention particulière devra être accordée dans le futur à l'évolution des rapports entre FSI, puisque si la coopération entre ces organisations se pose comme préalable indispensable au bon développement du mouvement syndical international, elle apparaît aujourd'hui quelque peu fragilisée.

Les organisations du syndicalisme international se sont donc beaucoup transformées au cours des dernières années afin de mieux exploiter la force que leur confère le caractère transnational de leurs actions et de leur champ d'application qui apparaît de plus en plus en phase avec les nouvelles réalités politico-économiques. Bien qu'elles soient dénuées de l'autorité et de la légitimité que pourrait leur donner la règle de droit, ces organisations apparaissent de plus en plus comme une «ressource pour l'action» (Jeammaud, 1993). En se restructurant, en diversifiant ses stratégies d'actions, en misant sur le dialogue social transnational, le syndicalisme international est devenu aujourd'hui, comme le souligne Daugareilh, une des «formes imaginantes du droit» (2006 : 135).

9.1.2.2- L'importance renouvelée des solidarités syndicales transfrontalières

On reconnaît de plus en plus couramment que le renouveau du mouvement syndical international passe par l'établissement de nouvelles solidarités transfrontalières qui semblent trouver un lieu particulièrement propice à leur développement au sein des alliances syndicales internationales (Greven, 2003). Sur la base de ce constat, certaines études sont même venues remettre en cause la thèse postulant la fin des solidarités collectives syndicales à l'ère de la mondialisation (D'art et Tuner, 2002; Arondel, 2000). Cela n'a toutefois pas empêché plusieurs auteurs de demeurer largement pessimistes concernant le développement futur des expérimentations en cours (Burgoon et Jacoby, 2004). Si certains insistent sur l'aspect limitativement diplomatique des expériences actuelles de coopération intersyndicale à l'international (Borgers, 1999), d'autres soulèvent l'importance des obstacles se posant aux acteurs syndicaux désirant construire de nouvelles instances de représentation collective adoptant un mode d'organisation en réseau (Anner, 2007; Heckscher et Carré, 2006).

Une enquête menée par Kumar et Murray (2003) sur l'innovation et le changement dans les organisations syndicales au Canada vient toutefois nuancer et contrebalancer le pessimisme des auteurs précédents. Reconnaissant que dans le contexte de mondialisation la construction de nouvelles formes de solidarité syndicale au plan

international semble avoir une importance grandissante, les auteurs se sont interrogés à savoir à quel point les syndicats canadiens étaient impliqués dans la construction de ces nouvelles formes de solidarités notamment à l'extérieur du Canada et des États-Unis. Les résultats ont de quoi surprendre et permettent de constater que l'idée de bâtir de nouvelles solidarités internationales semble faire son chemin, du moins au sein du mouvement syndical canadien. En fait, presque la moitié des répondants (44,1%) à cette enquête ont mentionné être impliqués dans des processus de coordination transfrontalière avec d'autres syndicats dans le but d'atteindre des objectifs communs.

Le cas du Réseau UNI-Quebecor soutient de tels résultats en s'inscrivant en porte-à-faux face au pessimisme ambiant. Les témoignages des syndicalistes ayant pris part à cette expérience sont d'ailleurs assez univoques. Les solidarités internationales sont devenues essentielles au renouveau syndical dans un monde qui se caractérise désormais par une interdépendance accrue des économies nationales et du sort des travailleurs:

> «I think there is a growing awareness by unions around the world over the need to collaborate and actually take action together. It's impossible to create an island of unionization anywhere in the world. I mean, we are in this globalized economy. Everything affects everyone else. If our rights in the United States are abused, it's going to affect you in Canada, vice versa. We can't ignore what goes on in China. You know… There are always places where we have to tackle these problems because it has an impact. And so I think there's a huge potential because with that common interest to work together but we have to… There has to price for companies that abuse workers' rights. There's got to be a price. And it has to be more than simple we're going to issue a press release denouncing them. There's actually have to be a real pain inflicted on companies who abuse workers rights. And we're got to be prepared to inflict that pain in a coordinated organized fashion. Until people understand that we can't get away with that anymore. And, yeah, it's easier said then done, but it's doable, I've seen it happen, and so I think there's a lot of potential.» (Entrevue n° 25, Washington, mai 2007).

Conscient que cette solidarité syndicale à l'international peut souvent faire l'objet de beaux discours sans avoir d'implications concrètes pour les travailleurs, les représentants syndicaux interrogés seront unanimes à affirmer que l'expérience du Réseau UNI-Quebecor a permis, au-delà du niveau discursif, l'émergence d'une réelle pratique de la solidarité internationale :

> «The fact that when in Lima they decided to organize, that we were able to get people on airplanes within like 48 hours. And show up in Lima and stand in solidarity with them. And basically deliver the message, "if the company intimidates you, the rest of the Quebecor unions around the world will stand behind you. Don't be afraid, we'll be with you." (…) Working together to organize non-union workers is important. Working in our common struggle to improve working ambitions and living standards of our members is important. Building our strong network and our capacity to deliver practical global solidarity between our unions is also important. (…) This is something a global union can do. Not just represent us at the WTO, not just do research and documentation, not just issue press releases… But, do what I call.. our concept is 'practical global solidarity' (…) Five years ago, a local official would not have even though of that perspective, or of that possibility, that tool of leverage. But now they know…» (Entrevue n° 11, Ottawa, novembre 2006).

Ainsi, même si les errements du passé stigmatisent encore un certain scepticisme envers la construction de nouvelles solidarités internationales, le cas étudié dans le cadre de cette thèse, jumelé à ceux documentés dans d'autres études, démontrent l'existence d'une prise de conscience de plus en plus généralisée dans les rangs syndicaux à l'effet que ces nouvelles solidarités peuvent représenter une voie d'action prometteuse (Frundt, 2007; Lambert, 2007; Tattersall, 2007; Lillie et Lucio, 2004; Banks et Russo, 1999). Bien sûr, ces solidarités ne sont pas toujours la solution aux problèmes rencontrés par les syndicats. Encore aujourd'hui, plusieurs conflits de travail s'astreignent à une optique locale ou nationale. Ceci dit, les expériences en cours, dont en premier chef celle du Réseau UNI-Quebecor, militent de manière forte pour l'insertion d'une option transnationale dans les schèmes d'action syndicale.

9.1.2.3- Vers un nouvel internationalisme syndical?

Le cas du Réseau UNI-Quebecor et d'autres exemples de coordination transnationale de l'action syndicale au sein des firmes multinationales permettent finalement de situer les expériences en cours en tant que deuxième génération d'alliances syndicales internationales se distinguant de la première ayant pris forme autour de la formation des conseils mondiaux d'entreprise (voir section 1.2.2) (Hennebert et Dufour-Poirier, 2008).

Premièrement, et contrairement aux objectifs qui ont parfois poussé à la formation de ces premiers conseils mondiaux (Roberts, 1973; Litvak et Maule, 1972; Cox, 1971), les alliances syndicales internationales qui se sont développées récemment semblent cultiver des visées plus universalistes et surtout moins protectionnistes. D'une part, les revendications défendues par les nouvelles formes d'alliances syndicales ne portent généralement pas sur les questions salariales ou encore sur celles des avantages sociaux, mais plutôt sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. C'est le cas du Réseau UNI-Quebecor qui a construit son action autour de la défense de ces droits fondamentaux et notamment autour de celui du libre accès à la syndicalisation. Le contenu de l'accord-cadre international signé par l'UNI et la direction de Quebecor World témoigne pertinemment de cette réalité. Cet accord mobilise les conventions de l'OIT et s'articule essentiellement autour du respect des quatre droits sociaux fondamentaux que sont : (1) la liberté d'association et la reconnaissance du droit à la négociation collective (conventions 87 et 98); (2) l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire (convention 105); (3) l'abolition effective du travail des enfants (conventions 138 et 182); (4) l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (conventions 100 et 111).

D'autre part, les ambitions d'en arriver à de réelles négociations transnationales semblent constituer un objectif moins présent dans l'agenda des organisations syndicales prenant part aux nouvelles structures internationales de représentation collective (Huzzard et Docherty, 2005; Teyssié, 2005). Les expériences en cours semblent démontrer une plus grande conscience de la part des acteurs syndicaux quant aux limites inhérentes au développement de réelles négociations collectives internationales comme elles le furent imaginées jadis (Levinson, 1974; Weber, 1974). Les FSI elles-mêmes apparaissent plus soucieuses de ne pas venir concurrencer leurs affiliés nationaux dans leur champ de compétence en matière de négociation collective qui est celui des salaires, des avantages sociaux et des autres conditions pécuniaires du travail. Un document publié par l'UNI indiquait à cet effet que «même dans les entreprises mondiales, les salaires, les pensions et la plupart des conditions de travail relèvent directement des

conditions et lois nationales. UNI Syndicat mondial doit s'occuper de questions qui ne peuvent effectivement être traitées au niveau national» (2006 : 3).

Ceci étant dit, si l'ambition d'en arriver à de réelles négociations transnationales apparaît comme un objectif moins prioritaire, il n'a pas pour autant disparu de l'écran radar des nouvelles structures internationales de représentation collective. Les dernières années ont même été le théâtre d'expériences surprenantes en la matière. L'Association américaine du personnel de vol (Association of Flight Attendants), affiliée à l'AFL-CIO, a conclu en 1996 avec la compagnie United Airlines une convention collective régissant les conditions de travail de plus de 24 000 travailleurs répartis au sein de plus de 40 pays différents (Quan, 2000). La ratification de la convention collective de la marine marchande négociée par la Fédération internationale des ouvriers du transport (FIOT) fournit un autre exemple étonnant (Lillie, 2005). Sous une stratégie mondiale de réseautage syndical et d'action industrielle coordonnée, les syndicats de marins réunis sous l'égide de la FIOT ont réussi à négocier des minima salariaux pour chacune des professions représentées à bord des navires marchands. L'application de cette convention sectorielle a d'ailleurs été largement facilitée par un réseau d'inspecteurs de la FIOT dispersés au sein des principaux ports mondiaux.

Si ces exemples de négociation collective internationale demeurent relativement isolés et s'expliquent en raison des caractéristiques particulières des secteurs industriels concernés, ils mettent néanmoins en évidence l'importance d'une conformité de la structure syndicale à la logique de la production dans un secteur industriel. Ils soulignent également que, malgré tous les obstacles qui s'y posent et les prises de consciences qui semblent avoir guidé le mouvement syndical international vers des objectifs plus réalistes, l'idée d'une coordination des négociations collectives, telle que l'avait imaginée Levinson (1974) à l'époque, demeure en arrière-plan des nouvelles structures internationales de représentation collective. Cette tendance peut même être perçue au sein même du Réseau UNI-Quebecor, qui, comme nous l'avons vu, a pourtant toujours adopté une approche très pragmatique en matière de négociations internationales en s'en tenant à celle de droits sociaux fondamentaux. C'est ainsi que le président du Réseau

UNI-Quebecor nous confiait récemment avoir mené une enquête auprès de ses membres visant à évaluer les possibilités de mettre sur pied des négociations coordonnées au plan international ou régional sur certains enjeux spécifiques qui feraient éventuellement l'objet de préoccupations communes :

> «We are going to be examining collective bargaining and we're in the process of finalizing a survey for global objectives and collective bargaining. (…) We'll have to look at it. What would be our long term objectives? What would be our short term objectives? But frankly, you know, some of this doesn't necessarily have to be global stuff. It can be done through the network at a regional level. We have had attempts within North America in the former GCIU to do some coordinated bargaining. In Canada, it's gotten off the ground in a big way in the last couple of years. After more than a decade of the company demanding concessions and using equipment to manipulate people in the workplace against each other, in our last round of bargaining we bargained five collective agreements in four plants in three cities, without a single concession. We are interested to do something similar with the Americans and even in South America. Peru, Chile, and Brazil, there's no reason why they can't be working together. You can't compare Brazil with Canada but you can compare it with Chile and Peru and there's no reason why they can't be working together in terms of their objectives and strategies and things like that. I mean, the question is what issues translate across borders, right? We have to decide that. And at what level: global *vs* regional. (...) So I think that's what we need to do is like continue working together, right?» (Entrevue n° 28, Ottawa, juillet 2007).

Deuxièmement, les structures des alliances qui se forment à l'heure actuelle confèrent aux FSI un rôle central pas toujours privilégié dans le cas des conseils mondiaux. Ces structures sont également exclusivement le fruit d'une concertation intersyndicale contrairement à celles des conseils mondiaux qui, bien qu'elles laissent place à une large participation syndicale, intègrent également l'acteur patronal qui finance le plus souvent ces structures[18].

---

[18] Sur ce point, notre analyse rejoint celles de Stevis et Boswell qui soutenaient dernièrement que : «Some analysts have argued that global unionism can be served well y permanent and well-financed organizations, such as world work councils and EWCs. Their advantage is that they are permanent, recognized, and funded by the corporations. The amount of money necessary to bring workers from various countries together on a regular basis is beyond the resources of all GUFs as well as most national union. While we also thin that permanent and well-funded organizations are desirable, we share the concerns expressed by various critics. First, these organizations are based on a collaborative system of industrial relations and may co-opt as much as they empower workers. Second, they are corporation-based and ca very well segment the labor force. For that reason, we think that permanent world councils organizations in which GUFs play a central role are preferable to totally autonomous councils, or even councils that are coordinated by a major national union» (2007: 184).

Les structures des nouvelles alliances sont aussi dans l'ensemble moins formelles, c'est-à-dire plus ouvertes que celles qui caractérisaient les premiers conseils mondiaux d'entreprise. Les meilleurs exemples à cet égard proviennent des cas d'alliances ayant adopté une structure transversale jumelant aux organisations syndicales des ONG et autres mouvements de la société civile (Tattersall, 2007; Riisgaard, 2005). En outre, les alliances syndicales existant actuellement le sont dans un contexte où l'essor des technologies de l'information facilite les échanges internationaux et où les structures du syndicalisme international, que l'on pense notamment aux FSI, ont acquis une plus grande expertise et savent peut être davantage aujourd'hui comment soutenir les initiatives syndicales de formation d'alliances internationales.

Ces alliances de deuxième génération renforcent ainsi la thèse de l'émergence d'un nouvel internationalisme syndical (Ghigliani, 2005). Ceci dit, il ne faut pas idéaliser pour autant ces nouvelles structures de représentation collective qui ne répondent ni à un modèle configurationnel unique, ni de manière systématique aux critères qui viennent d'être présentés. Leur nouveauté ne doit pas non plus être surestimée dans la mesure où elles sont également le fruit d'une certaine continuité historique. L'établissement d'une liaison transnationale entre organisations syndicales, la recherche de données sur les entreprises multinationales et la diffusion de cette information, la défense des intérêts des travailleurs au plan supra-national et le soutien aux syndicats affiliés sont autant de fonctions que se devaient théoriquement de remplir les premiers conseils mondiaux et qui se trouvent toujours aujourd'hui sur la description de tâches des nouvelles alliances syndicales internationales (voir section 1.2.1 et 1.2.2).

Quant au futur de la coordination syndicale internationale (voir section 1.2.5), le cas du Réseau UNI-Quebecor nous force actuellement à adopter une posture plutôt optimiste. Les faits ne pourraient justifier une attitude inverse. Ceci dit, nous résisterons à la tentation de prophétiser sur la base des expériences de collaboration documentées quant au devenir du syndicalisme multinational. Nous nous contenterons plutôt de conclure qu'il s'agit là d'une tendance qui semble aller en s'accentuant et qui laisse dans son

sillon autant de cas d'échecs que de succès. Ces efforts de concertation à l'international montrent toutefois que, malgré les apparences parfois trompeuses de la conjoncture actuelle, les syndicats disposent toujours de nombreuses opportunités d'actions. Il est du ressort de ces organisations de contourner les garde-fous de la mondialisation et de s'approprier à leur manière l'avenue du syndicalisme multinational. Chose certaine, leur insertion dans des alliances internationales s'inscrit dans un processus de renouvellement progressif de leur rapport de force qui ne peut être considéré comme une panacée capable de répondre à tous leurs maux mais qui, néanmoins, montre qu'il existe des alternatives aux discours fatalistes sur l'affaiblissement inéluctable du syndicalisme.

9.2- Contributions et implications théoriques de la thèse

Cette thèse se fonde, au plan théorique, sur une sociologie particulière, soit celle des réseaux sociaux qui, elle-même, s'insère de manière plus large dans le cadre des théories de l'action collective. Si son application nous a permis d'en connaître davantage sur les propriétés structurales et les caractéristiques relationnelles de notre objet de recherche, les analyses et les résultats produits nous permettent également d'inscrire cette thèse dans la lignée d'un certain renouvellement des perspectives théoriques en relations industrielles (Giles, 2000; Murray et al., 1996). Au terme de cet exercice de recherche, une discussion théorique peut donc être engagée quant aux implications de cette thèse pour notre champ d'étude. Celle-ci soulignera d'abord l'originalité de l'analyse des réseaux sociaux en tant que voie explicative de l'action collective pour, ensuite, établir un rapprochement avec une perspective d'économie politique 'mondialisée'.

9.2.1- L'analyse des réseaux sociaux comme voie explicative de l'action collective

Un des objectifs de cette thèse était de contribuer à l'enrichissement théorique du champ des relations industrielles en y appliquant les concepts de l'analyse des réseaux sociaux. Pour en illustrer les perspectives théoriques, nous avons tenté de démontrer comment cette approche peut proposer des explications jusque-là ignorées, à des faits empiriques relativement classiques en relations industrielles (comme le représente l'étude de certaines formes d'agrégation et d'action collective dans le monde syndical) mais se déployant dans un contexte nouveau (marqué par une internationalisation accrue des rapports économiques et sociaux). En effet, la compréhension des processus de formation de l'action collective a toujours représenté un objectif important dans l'étude des relations industrielles et de manière peut être particulière dans celle du syndicalisme. Dans la section suivante, nous chercherons à résumer en quoi l'analyse des réseaux sociaux mobilisée dans le cadre de cette thèse offre une explication originale au phénomène d'action collective. Nous tâcherons également d'évaluer dans quelle mesure cette posture théorique s'inscrit en rupture, mais parfois aussi en continuité, par rapport aux autres approches ayant cherché à rendre compte et expliquer l'agir collectif. En

effet, si l'analyse de réseaux offre une contribution originale à l'étude de l'action collective, elle ne peut prétendre être totalement déconnectée des théories qui l'ont précédée et dont occasionnellement elle se réclame.

L'approche des réseaux sociaux offre une originalité particulière en regard de l'objectif de compréhension de l'action collective en nous incitant à penser cette action d'un point de vue relationnel. Dans cette optique, pour comprendre la construction de l'action collective, il faut avant tout se rapporter aux réseaux de relations entre acteurs qui en sont à l'origine. L'action collective n'est pas traitée ici comme un donné mais bien comme une construction sociale qui se veut le résultat de la mise en relation d'un certains nombres d'acteurs. L'acteur collectif est, dans cette perspective, «essentiellement ce qui est construit», l'intérêt se portant «surtout sur la nature des liaisons entre les individus constituant cet acteur collectif, sur leur cohésion interne, la mobilisation qui les lie et la dynamique interne qui les anime» (Reynaud, 1993 : 249).

L'analyse empirique menée dans le cadre de cette thèse révèle en ce sens que les actions qui émanent du Réseau UNI-Quebecor sont le fruit d'une configuration relationnelle particulière. Trop souvent les résultats liées aux actions des alliances syndicales internationales sont expliqués à partir de certaines caractéristiques d'ensemble de ces regroupements dont leur niveau respectif de militantisme ou encore leur capacité à produire un rapport de force au plan transnational. Si ces facteurs explicatifs sont certainement importants, l'analyse de réseaux permet d'aller plus loin et de comprendre comment ces derniers se forment, c'est-à-dire comment ce militantisme et ce rapport de force se construisent plus précisément. Ces facteurs sont le fruit d'un processus relationnel, de la rencontre d'acteurs qui ont parfois des visions différentes, mais qui finissent à travers un processus de socialisation par définir leur place au sein d'un collectif et établir un mode de fonctionnement et des processus décisionnels.

De manière fondamentale, cette perspective vient ainsi s'opposer à la conceptualisation traditionnelle des acteurs collectifs telle que présentée dans certaines théories classiques en relations industrielles. En effet, les acteurs traditionnels dans le monde du travail, se

déclinant usuellement selon la triade État-syndicat-employeur, ont trop souvent été perçus comme des acteurs monolithes et immuables, construit d'un bloc, représentant des ensembles homogènes dont l'intériorité apparaît souvent comme abstraite. Une approche en termes de réseaux sociaux permet justement de s'éloigner d'une telle perspective et d'étudier ces acteurs collectifs pour ce qu'ils sont, soit des construits sociaux formés de différents acteurs individuels et/ou collectifs qui entretiennent des relations de natures diverses et qui cherchent à se coaliser autour d'objectifs communs. L'action collective doit ainsi être conceptualisée, dans cette perspective, comme le fruit de jeux de pouvoir et d'interactions sociales, rarement consensuelles, et non comme une simple réaction à un phénomène donné.

L'originalité de l'analyse des réseaux sociaux s'exprime aussi à travers son éloignement par rapport aux deux grandes écoles de pensées façonnant le champ de l'action collective, notamment dans sa manière d'analyser le processus d'adhésion et de participation des acteurs à cette action. Dans une optique d'analyse de réseaux, l'explication principale de l'action collective n'est ni à chercher dans les variables strictement individuelles, comme le suggèrent le plus souvent les approches s'identifiant à l'école américaine, ni dans les variables macrosociales ou structurelles, comme c'est le cas notamment dans l'approche des nouveaux mouvements sociaux, mais bien dans des variables de nature mésosociologique, c'est-à-dire relatives aux relations que les acteurs lient entre eux. Autrement dit, l'explication de la participation des acteurs à un groupe social n'est pas simplement à chercher dans quelques conditions structurelles ou facteurs psychologiques mais bien dans l'analyse de leurs relations sociales qui sont à la base de tout processus de regroupement et de construction de nouvelles identités collectives. Passy souligne à cet effet que «…specifying the dimensions of social networks give us a better grasp of the mechanisms and dynamics that induce people to become involved in collective action, and in the end it provides us with a more complete explanation of the entire process of individual participation» (2003: 22).

Ceci dit, l'analyse de réseaux ne rejette pas en soi l'idée que les frustrations des acteurs, ou encore les changements dans leur environnement politique, économique et social,

soient à la base d'une certaine motivation à vouloir se regrouper ou à vouloir adhérer à un groupe social donné. Toutefois, la compréhension de l'adhésion d'un acteur à un réseau social doit surtout être cherchée dans l'analyse des relations sociales entretenues par ce dernier, relations qui lui posent certaines contraintes mais qui lui offrent également des opportunités. Plusieurs études ont d'ailleurs déjà établi des rapports entre les modalités de recrutement des participants à certains mouvements sociaux et les structures relationnelles de ces mouvements (Snow et al., 1986). Les résultats de ces recherches, démentant une fois de plus les présupposés du modèle classique, démontrent que les contacts, préalablement établis au sein des réseaux que représentent les mouvements sociaux à l'étude, sont une variable clé expliquant l'adhésion de leurs membres et leur niveau d'activisme.

L'utilisation de l'analyse des réseaux sociaux dans le cadre de cette thèse nous a d'ailleurs permis de comprendre que l'émergence d'un collectif comme celui du Réseau UNI-Quebecor pouvait, certes, s'expliquer en partie par des variables individuelles (telles que le niveau de motivation des acteurs) ou encore par des facteurs structurels (que l'on pense par exemple au processus de restructuration transfrontalière ayant affecté les travailleurs de cette entreprise), mais qu'elle devait avant tout être perçue comme la résultante d'un processus de mise en relation d'acteurs initiés par une organisation particulière. Les alliances syndicales ne regroupent pas uniquement des acteurs hautement motivés ou encore qui réagissent de manière similaire à une tension conjoncturelle. En fait, ces dernières sont le plus souvent composées d'acteurs qui vivent des situations très différentes et qui présentent des caractéristiques individuelles qui varient d'un acteur à l'autre. La diversité inhérente au Réseau UNI-Quebecor invalide en ce sens toute explication de l'action collective qui se fonderait exclusivement sur des facteurs individuels ou structuraux. Selon la même logique, l'identité collective qui s'est construite au sein de ce groupe doit également être perçue non pas comme découlant par enchantement des structures sociales, ni de la seule volonté de quelques individus, mais plutôt d'un processus de socialisation et d'«apprentissage collaboratif» entre acteurs ayant débouché sur la définition d'objectifs communs.

Il peut être intéressant de noter en aparté que ce constat rejoint la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1989) pour qui c'est le rassemblement d'une communauté autour d'un projet qui est producteur d'identités collectives. Selon cet auteur, le projet fonde la communauté en vertu d'une régulation commune instituée pour la poursuite ou la défense d'un enjeu ou d'un objectif commun. Le projet endosse donc, comme le précise Le Queux, «une fonction téléologique de l'acteur et la régulation une fonction de légitimation de l'action collective» (1997 : 427). L'application de l'analyse des réseaux sociaux soutient une telle perspective en montrant l'importance qu'a eue la formulation d'objectifs spécifiques ainsi que la définition d'une finalité commune dans la création d'une cohésion sociale et d'une identité collective pour le Réseau UNI-Quebecor. Nous avons ainsi amplement insisté sur l'objectif de ratification d'un ACI qui a joué un rôle très important en servant de base au maintien de ce Réseau en tant que forme sociale cohésive. L'approche théorique mobilisée va toutefois encore plus loin en démontrant que le processus social se trouvant derrière le «rassemblement d'une communauté» n'est pas le fruit du hasard mais bien celui d'une démarche spécifique d'agrégation sociale où certains acteurs occupent un rôle plus important que d'autres, ce que permet justement de mettre en lumière l'analyse des réseaux.

Dans cette approche, les processus de mobilisation sont aussi liés à l'existence et aux types de réseaux sociaux qui se sont préalablement établis entre les participants. Autrement dit, l'analyse de réseaux suppose que les termes de l'action collective vont être influencés par la configuration particulière des relations sociales entre membres d'un même réseau ainsi que par les caractéristiques structurales de ce dernier. Une telle logique implique donc que pour comprendre l'action collective et ses diverses implications pour les acteurs qui y prennent part, il faut avant tout chercher à identifier les propriétés structurales et relationnelles du réseau dont émane cette action. L'identification de la place occupée par les différents acteurs au sein d'un réseau peut, à titre d'exemple, s'avérer un indicateur clé du rôle joué respectivement par ces derniers dans la construction de l'action collective.

Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor on comprend effectivement mieux les termes de l'action collective après avoir étudié la composition relationnelle du réseau et les positions des acteurs dans cette structure ainsi que la manière dont ont été définis leurs rôles respectifs. L'existence, à titre d'exemple, de sous-groupes cohésifs ou encore l'occupation d'une position de type central, intermédiaire ou périphérique permettent de comprendre beaucoup plus aisément la configuration relationnelle du réseau, la structuration de ces lieux de pouvoir, le fonctionnement des mécanismes décisionnels internes, l'identité de ces acteurs les plus influents, bref, comment s'y construit l'action collective. Les méthodes d'analyse des réseaux sociaux en éclairant les rôles «effectifs» de chaque acteur ouvrent ainsi de riches perspectives d'analyse objective du fonctionnement «en action» des réseaux et, donc, de l'apport spécifique de l'organisation en réseau.

En outre, le cas du Réseau UNI-Quebecor démontre de manière supplémentaire que si les réseaux sont souvent perçus comme des formes sociales sans hiérarchie, les configurations des relations sociales qui leur sont propres peuvent néanmoins instiguer en leur sein une certaine forme de stratification sociale sans toutefois qu'elle soit comparable à une hiérarchie bureaucratique. L'analyse empirique menée démontre d'ailleurs que cette stratification sociale se veut largement tributaire des ressources de pouvoir détenues inégalement par les acteurs préalablement à leur adhésion au Réseau mais aussi à leur capital social et à leurs habiletés diverses à tirer profit des relations qu'ils y nouent.

L'originalité de l'analyse des réseaux sociaux comme voie de compréhension de l'action collective ne doit toutefois pas être surestimée ou sur-singularisée. De la présentation que nous avons effectuée de cette approche, d'aucuns pourront reconnaître diverses affiliations avec certaines des théories plus classiques de l'action collective, la parenté avec la théorie de la mobilisation des ressources ressortant comme particulièrement prégnante. En effet, l'analyse des réseaux sociaux partage certains principes de base avec cette théorie. Toutes deux reposent premièrement sur le postulat de la rationalité des acteurs. Tant dans la théorie de la mobilisation des ressources que dans l'analyse de

réseaux, et contrairement au modèle classique, l'action collective est perçue en tant qu'effort commun et rationnel pour atteindre des buts déterminés et conjointement partagés. Ces deux cadres théoriques tendent donc à faire des acteurs intégrés dans des actions collectives des individus rationnels.

Dans un deuxième temps, ces deux approches théoriques reconnaissent également l'importance de tenir compte des ressources détenues par les acteurs et de leur utilité stratégique pour expliquer l'action collective. Si dans la théorie de la mobilisation des ressources, les ressources mobilisées sont essentiellement de nature organisationnelle (c'est-à-dire relatives à celles détenues par l'organisation), dans l'analyse de réseaux elles sont aussi, bien entendu, de nature sociale. Rappelons-nous à cet effet que la notion centrale de capital social soutient l'idée que pour exercer du pouvoir et contribuer à orienter l'action collective, un acteur doit être en position de mobiliser des ressources sociales et être en mesure de les utiliser judicieusement. Cette conception différente des ressources mobilisées n'empêcherait toutefois pas un certain dialogue entre la théorie de la mobilisation des ressources et celle des réseaux sociaux, voire une certaine complémentarité, que Diani résume ainsi :

> «Resource mobilization theories draw our attention to how the distribution of organizational resources may affect the role played by different actors in a network, in particular, whether more central actors owe their position to a greater control of resources. (…) this need not necessarily be the case as radical movements may well develop around groups strong on charismatic leadership but weak on organizational resources. A relational version of this approach could stress the importance of existing social ties (social capital) between groups as predictors of network centrality. (…) Future explorations along these lines should be conducted in more intense dialogue with parallel developments in organization theory» (2003b: 316).

Le cas du Réseau UNI-Quebecor permet de confirmer ce rapprochement entre l'analyse des réseaux et la théorie de la mobilisation des ressources. En effet, il se dégage de l'analyse menée que les positions occupées par les acteurs au sein du réseau semblent, du moins en partie, s'expliquer par l'importance comparative des ressources détenues par chacun d'entre eux (voir section 8.3). D'ailleurs, même si ces ressources ne procurent pas de manière systématique de pouvoir à l'acteur qui en est pourvu et que,

pris isolément, elles ne conduisent pas automatiquement aux effets escomptés en termes de positionnement au sein du réseau, elles semblent néanmoins créer les conditions favorables pour qu'une organisation syndicale soit en mesure d'occuper une position centrale dans le contexte de collaboration interorganisationnelle dans lequel elle se retrouve du fait de sa participation à une alliance internationale.

L'analyse des réseaux permet également certains rapprochements avec l'approche des nouveaux mouvements sociaux[19]. Si la création d'une identité collective semble nécessaire à la constitution d'un réseau social, la théorie des nouveaux mouvements sociaux, et particulièrement les travaux de Touraine, vient souligner que cette identité peut certes émerger des relations entre acteurs mais que ces relations se fondent dans une structure sociale plus large qui prédétermine, dans une certaine mesure, le rôle des acteurs sociaux. Cette approche nous rappelle ainsi que l'identité d'un mouvement social ne peut être établie sans que soit prise en compte notamment le conflit social dans lequel ce mouvement s'inscrit et l'adversaire auquel il est confronté[20].

Dans cette lignée, des ponts semblent pouvoir s'établir entre l'analyse des réseaux sociaux et une perspective matérialiste, ou d'économie politique critique, en relations

---

[19] Rappelons toutefois que l'analyse menée dans le cadre de cette thèse se distancie aussi de manière importante de ce courant théorique. En effet, devant l'affaiblissement du syndicalisme dans le monde, marqué ostensiblement par une chute généralisée des taux de syndicalisation nationaux, la plupart des théoriciens des nouveaux mouvements sociaux ont prophétisé sur la disparition future des syndicats et sur l'émergence alternative de nouveaux mouvements comme représentants des contre-pouvoirs sociaux. Notre thèse contredit à plusieurs égards ce pronostic en venant justement montrer la capacité de certaines organisations syndicales à renouveler le répertoire de leurs actions et à encadrer la participation de ces «autres mouvements sociaux». D'ailleurs, comme le précise Saincy, «si le syndicalisme n'est pas sorti de la passe difficile dans laquelle il se trouve, la crise des mouvements sociaux à vocation globale invalide toute perspective de substitution» (2006 : 43).

[20] Insistant pour sa part davantage sur la portée des travaux de Melucci, Diani fera également ressortir les parallèles pouvant être établis entre la théorie des nouveaux mouvements sociaux et l'analyse de réseaux comme suit : «In relation to new social movement's theory, scholars traditionally associated with this approach, such as Touraine or Melucci, have contributed substantially to the understanding of key aspects of the social process I associate with social movements – namely, the creation and maintenance of a specific conflictual network. Melucci's analysis of the internal complexity of collective actors who are usually portrayed – and portray themselves – as homogeneous and coherent is of particular relevance here, as it provides us with the intellectual tools to identify the complex negotiations which take place between different actors in the emergence and reproduction of a movement identity. (…) Macro-sociological analyses of social movements may also offer a significant contribution to the network perspective. In particular, theories of new social movements may help us specify the different mobilization issues that movements are campaigning on, and to relate them to network properties» (2003b: 305-316).

industrielles, même si, *de facto*, l'opposition entre ces deux approches semble plus manifeste. Concernant cette opposition, soulignons d'abord que l'analyse de réseaux se démarque des méthodes d'analyses sociologiques traditionnelles par le fait qu'elle ne considère pas la réalité observée en termes de catégories prédéfinies. Comme nous en avons fait état, les théoriciens des réseaux rejettent généralement toute définition *a priori* des frontières des classes et des groupes sociaux (voir section 2.2). Plutôt que d'utiliser les étiquettes que les acteurs eux-mêmes (ou les générations précédentes de sociologues) ont établies, l'analyse de réseaux vise à découvrir les formes sociales que les acteurs dessinent par leurs interactions sociales effectives (Berkowitz, 1982). Comme le souligne Eve, «cette hostilité à l'égard des catégories prédéfinies et la détermination à vérifier empiriquement les bases réelles de groupements et d'exclusion constitue un thème important dans l'école de l'analyse des réseaux sociaux. (…) il fait écho aux critiques de l'utilisation des macrocatégories dans l'explication sociologique, mais aussi aux attaques contre les catégories des statistiques officielles et leur incorporation dans la sociologie» (2002 : 185).

L'économie politique critique a évidemment une posture bien différente quant à la conception des structures sociales. Cette approche repose en fait sur une conception sociétale marquée par un fort dualisme qui se manifeste par la coexistence de deux classes sociales dominantes, les détenteurs des moyens de production et les travailleurs, possédant des intérêts partiellement contradictoires. Hyman, qui fut l'un des premiers auteurs à établir les fondements d'une approche matérialiste avec son introduction marxiste des relations industrielles (1975), organise ses travaux autour de deux prémisses fondamentales. La première suggère qu'il existerait au sein des relations sociales de production un "antagonisme structuré" d'intérêts entre le capital et le travail. La deuxième mettrait en relief le fait que le capitalisme lui-même inciterait les travailleurs à s'organiser collectivement et jetterait les bases d'une résistance efficace au mode capitaliste de production. En regard de ces postulats, les relations industrielles doivent être conçues comme «une présentation-fétiche de la lutte des classes et des diverses formes dans lesquelles elle est, du moins temporairement, contenue, fragmentée, routinisée» (Hyman, 1979 : 424).

Il découle donc de ces deux approches une différence fondamentale dans l'appréhension de la structuration du monde social. Si pour l'analyse des réseaux cette structuration doit se situer *a posteriori* de l'analyse empirique, dans le cas de l'économie politique critique celle-ci se présente *a priori* comme un élément fondamental sur lequel se fonde cette approche. Or, le travail d'analyse menée dans le cadre de cette thèse, montre qu'il existe peut être un rapprochement là où semble surtout se présenter une opposition entre deux courants théoriques.

Des nuances peuvent d'abord être apportées quant au positionnement sociologique de ces approches qui, dans les deux cas, ont souvent tendance à être caricaturées. Il faut tout d'abord rappeler qu'il existe un point de rapprochement important entre l'analyse des réseaux et le courant structuraliste puisque cette approche admet malgré tout un certain «déterminisme faible» dans le poids que font porter aux acteurs les structures sociales (Degenne et Forsé, 2004 : 10). Comme nous l'avons déjà mentionné, cette forme de déterminisme suggère que les structures ne peuvent se réduire à une simple somme d'actions individuelles et qu'elles exercent une contrainte formelle sur les choix, les relations et les comportements des acteurs (Forsé et Langlois, 1997). L'analyse de réseaux rejoint en quelque sorte ces postulats de base de ce structuralisme souple en soutenant que c'est le réseau qui donne un sens à la relation existant entre deux acteurs, et non le seul rapport entre ces acteurs, la fonction d'une relation dépendant de sa position structurale tout comme d'ailleurs le statut et le rôle d'un acteur.

Parallèlement à cela, il s'avère tout aussi important de ne pas surévaluer le structuralisme d'une approche d'économie politique critique. Souvent associée sans discernement à une approche marxiste pure, on oublie souvent l'existence de trajectoires divergentes au sein de cette approche. Précisons à cet égard que pour les matérialistes, si on reconnaît l'existence d'un antagonisme structuré dans le rapport d'emploi, celui-ci ne conduit pas forcément à l'émergence d'une lutte des classes qui finirait par avoir raison du système d'organisation économique et social de type capitaliste. Pour le clarifier, une perspective matérialiste ne s'objecte pas à la possibilité que se développe une conscience

de classe au sein de la communauté de travailleurs. Cependant, cette approche ne suggère pas d'emblée un tel résultat. L'approche matérialiste se distingue aussi de la pensée marxiste en ce qui a trait à la dynamique de l'histoire et aux modalités de passage ou d'émergence de nouvelles formes de sociétés. Comme nous le savons, la pensée de Marx intègre une classification évolutionniste des sociétés définies en fonction des concepts du matérialisme historique. Marx prévoit que l'émancipation du prolétariat et la lutte des classes conduiront au renversement du système et mettront un terme à l'aliénation des travailleurs. De telles prévisions ne sont pas partagées par les tenants de l'approche matérialiste. Ces derniers ne reconnaissent pas de finalité historique à leur théorie et, comme le soutient Edwards, se refusent à la spéculation : «It is just this attempt to develop an evolutionary theory of history based on class relations that a materialist account rejects. The analytical distinction between capital and labour does not provide the grounds for explaining historical change» (1986: 96).

L'approche matérialiste apporte ainsi une attention particulière aux structures sociétales tout en reconnaissant le rôle actif que peuvent jouer les acteurs et les individus dans la détermination de leur conduite. En ce sens, cette approche s'éloigne des déterministes du structuralisme marxiste pour qui les actions individuelles et collectives ne sont pas des faits de volonté mais sont socialement déterminées par la place occupée par les agents sociaux dans le système de production. Pour les matérialistes en relations industrielles, «the common core is perhaps the maintenance of a central role for the subject or actor while seeking to understand how individuals and, indeed, organizations are conditioned by existing social relations, be they embodied in different societal structures or not. This implies, as Giddens has suggested, not a dichotomy between structure and action, but a duality» (Giles et Murray, 1997: 87).

À la lumière de ces nuances, l'opposition entre ces deux théories semblent soudainement moins prononcée, du moins au plan de leur positionnement épistémologique. L'observation empirique sous-tendant cette thèse permet également de diagnostiquer un rapprochement possible entre ces deux approches. En effet, comme nous l'avons précédemment analysé, le Réseau UNI-Quebecor tire sa consistance sociale d'un rapport

d'appartenance partagé par ces membres et qui s'est notamment construit par voie de différenciation commune, c'est-à-dire par l'expression d'une opposition à l'égard de la direction de Quebecor World. Nous avons d'ailleurs pu constater à partir du cas étudié que le rapport d'opposition semble être fondamental dans la construction de l'identité collective que mettent en place les alliances syndicales internationales. En ce sens, les observations menées ne remettent absolument pas en cause l'importance d'une prise en compte objective des bases conflictuelles du rapport d'emploi comme le préconise l'économie politique critique. Bien au contraire, dans leurs limites et à leur manière, les résultats de la recherche offrent un renfort empirique à l'argument classique de Hyman voulant que les relations sociales de production capitaliste reflètent et produisent un "antagonisme structuré" d'intérêts entre le capital et le travail.

En somme, les ambitions de l'analyse des réseaux sociaux ont souvent été mal comprises l'empêchant occasionnellement d'être mise en relation avec d'autres courants théoriques des sciences sociales. En ne se fondant sur aucun *a priori* en termes de descriptions catégorielles, certains ont imputé à l'analyse des réseaux sociaux la promesse d'aller au-delà des découpages classiques des structures sociales en sociologie. Cultivant cette promesse, plusieurs ont donc pensé que l'analyse de réseaux permettrait de déboucher sur une nouvelle carte du monde social radicalement différente de celle produite par la sociologie conventionnelle. C'était ici faire fausse route. Certes, l'analyse des réseaux ne conçoit pas dans ses fondements de structuration particulière du monde social, mais rien n'empêche les études empiriques en faisant usage de venir supporter les visions des divisions sociales incluses dans d'autres courants théoriques. D'ailleurs, comme le note Eve, «la reconstruction méticuleuse d'un mouvement social, d'une élite politique locale, d'une organisation sur la base de relations ou des interactions interindividuelles (qui refuse donc une quelconque classification *a priori* des acteurs) aboutit souvent à un tableau curieusement familier où les divisions sociales mises en évidence ressemblent étrangement à celles que supposent les catégories sociologiques "standard" ou les structures de rôles bien connues» (2002 : 186). Avouons, au demeurant, qu'il aurait été extrêmement prétentieux pour une nouvelle approche

théorique de reléguer aux oubliettes plusieurs décennies de recherches sociologiques ayant permis de conclure à la solidité empirique de certaines divisions sociales.

Ainsi donc, cette thèse, à travers son application de l'analyse des réseaux à un cas d'alliance syndicale internationale, permet de comprendre en partie l'interaction entre les structures sociales et la formation de réseaux sociaux. En fait, elle fait ressortir très concrètement que le développement de ces réseaux n'est pas le fruit du hasard et se trouve conditionné, mais en partie seulement, par les structures sociales et le rôle que les acteurs y jouent. Une application plus généralisée de l'analyse des réseaux sociaux dans le champ des relations industrielles pourrait d'ailleurs conduire à une vision plus dynamique des structures sociales et des rôles des acteurs. Les frontières entre classes ou groupes sociaux n'étant jamais coupées au couteau, et les antagonismes rarement partagés de manière univoque, l'opportunité serait belle de parvenir à une vision plus nuancée de ces réalités qui fondent notre champ d'étude.

9.2.2- Relations industrielles et champ transnational: pour une économie politique mondiale

On reconnaît généralement que le champ des relations industrielles s'est développé sur des bases pragmatiques, reflet d'un contexte historique et d'un compromis institutionnel particulier (Giles et Murray, 1988). De sa naissance, que l'on associe souvent au mouvement d'industrialisation qui a gagné les pays occidentaux au 19ème siècle, à la crise actuelle qu'il traverse sous le coup des restructurations de l'économie mondiale et de la déstabilisation des mécanismes traditionnels de régulation du travail, le champ des relations industrielles a vécu plusieurs transformations tant sur le plan de sa constitution théorique qu'au niveau des problèmes plus concrets auxquels se sont attardés les praticiens de ce domaine.

Les différentes phases de développement historique des relations industrielles ne peuvent toutefois être comprises qu'en tenant compte simultanément de la réalité et des différents problèmes associés au monde du travail au cours de l'histoire et des courants

théoriques qui, bien souvent, sont apparus en réponse à ces problèmes (Kaufman, 2004). En ce sens, le développement historique de ce champ d'étude se serait effectué dans le cadre d'un dialogue entre, d'une part, le *contexte historique* témoignant de l'évolution de l'environnement et du jeu des acteurs et, d'autre part, le *construit intellectuel* faisant foi notamment de l'évolution des différents courants théoriques qui ont contribué à l'établissement et à la reconnaissance institutionnelle de ce champ d'étude.

De nos jours toutefois, la concordance entre la réalité sociale et économique contemporaine et les bases théoriques de ce champ d'étude semble s'être atténuée. Le décalage observé entre ces deux dimensions semble d'ailleurs avoir initié une réflexion sur les voies de renouvellement du champ d'étude ayant eu pour corollaire une diversification des perspectives théoriques mobilisées dans les recherches contemporaines en relations industrielles (Piore, 1996). La présente thèse n'échappe pas à cette réalité. En ayant puisé une inspiration théorique du côté de la sociologie des réseaux sociaux, nous avons fait implicitement l'aveu, comme d'autres (voir par exemple Morissette, 2006), de ne pas avoir trouvé dans les cadres théoriques plus classiques en relations industrielles les outils conceptuels nécessaires à la réalisation de notre étude. Il convient donc d'explorer davantage les raisons de ce décalage.

Pour revenir sur l'évolution récente de ces deux dimensions en débutant par celle du *contexte historique*, soulignons que les relations industrielles se retrouvent aujourd'hui dans une période importante de transformation qui embrasse non seulement les réalités syndicales mais aussi l'organisation du travail, la technologie, les rapports sociaux entre acteurs individuels et collectifs, la composition et la structure du marché du travail et le rôle de l'État. Un des aspects centraux de cette transformation - soit la mondialisation et les nombreux effets qui, en tandem, peuvent y être associés - semble d'ailleurs avoir établi l'importance du champ transnational et des nouvelles dynamiques sociales s'y inscrivant. En effet, si la notion de mondialisation a un sens, il réside dans la diminution de l'importance des frontières nationales et l'ouverture d'un nouveau champ d'action appelé à être de plus en plus investi par les acteurs du monde du travail.

Pour Beck, grand promoteur du cosmopolitisme, la mondialisation doit être lue «comme une transformation silencieuse, postrévolutionnaire, majeure, du système national et transnational d'équilibrage et de régulation du pouvoir», jusqu'alors dominé par les États mais ouvrant désormais la porte à un *méta-jeu de pouvoir*, «c'est-à-dire une lutte pour le pouvoir dans laquelle l'équilibre et les règles du pouvoir au sein du système national et international sont modifiés et redéfinis» (2003 : 118-119). La mondialisation mettrait donc en place un méta-jeu de la politique mondiale redéfinissant les espaces de régulation. Dans ce contexte, on assisterait en fait à une deuxième *Great Transformation* (Polanyi, 1944) voulant que les États nationaux ne constituent plus à eux seuls le théâtre de l'action collective. Le nouvel ordre politique mondial, sans gommer l'importance des institutions et des cadres nationaux, juxtaposerait à cet espace traditionnel le développement de dynamiques sociales transnationales.

Les évolutions dans le monde du travail semblent d'ailleurs corroborer l'importance croissante de cet espace transnational (voir chapitre 1). Il apparaît de plus en plus clairement que les institutions nationales ne fournissent plus le cadre à l'intérieur duquel les acteurs économiques mondiaux mènent leurs activités. Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises multinationales semblent échapper de plus en plus aux cadres institutionnels nationaux en congédiant les «a priori nationaux» de l'action politique et en posant leurs assises sur un nouveau terrain de jeu, soit celui du champ transnational. Grâce à leur mobilité, leur mode d'action en réseau à l'échelle mondiale, les entreprises multinationales sont d'ailleurs de plus en plus en mesure de faire jouer les travailleurs et leurs représentants les uns contre les autres dans une course effrénée à la compétitivité (Chandler et Mazlish, 2005; Petrella, 1997).

Dans cette optique, il s'avère important de réfléchir à de nouvelles instances transnationales qui seraient aptes à se concerter au sujet des évolutions du monde du travail et qui pourraient donc négocier des propositions nouvelles de construction et d'organisation. Comme le défend cette thèse, certaines organisations syndicales semblent avoir compris cette leçon. Au-delà de l'étude de cas proposée et de l'aspect anecdotique que peuvent présenter de manière plus générale les études ayant documenté

les diverses expériences de concertation intersyndicale à l'international, l'actualité en relations de travail fait état d'une tendance forte suggérant un investissement de plus en plus soutenu du champ transnational par les acteurs syndicaux. Les exemples à ce propos sont relativement nombreux.

On peut d'abord se référer aux structures institutionnelles européennes qui ont conduit à la création de plusieurs centaines de CEE qui, eux-mêmes, ont parfois permis le développement de diverses formes relativement avancées de négociations collectives régionales, notamment dans le secteur automobile (Da Costa et Rehfledt, 2006). On peut par la suite penser à la formation d'alliances et de réseaux de coopération de toutes sortes qui ont vu le jour au cours de dernières années, dans divers contextes régionaux, sous un mode de structuration plus souple que celui des CEE mais qui néanmoins ont permis la mise en pratique d'une réelle collaboration interorganisationnelle (Bronfenbrunner, 2007). Tel que présenté antérieurement, on peut également se référer à la refonte des structures du syndicalisme international qui, malgré des ressources limitées, se présentent comme des supports de plus en plus efficaces aux expériences de concertation intersyndicale (Hodkinson, 2005; Windmuller, 2000). Finalement, les vagues de fusion qui semblent toucher un nombre croissant d'organisations syndicales locales et nationales sont le dernier exemple en liste témoignant des efforts déployés par le mouvement syndical afin de répondre efficacement à la consolidation des grandes industries et aux pressions des entreprises multinationales[21] (Howard, 2007).

Les relations de travail sont désormais rentrées dans une nouvelle ère où le cadre national n'est plus le seul et unique lieu de leurs déploiements. La réalité contemporaine des relations industrielles doit être perçue à travers le prisme de la mondialisation. Certes, le *contexte historique* des relations industrielles demeure encore dominé par l'optique nationale. Mais celui-ci s'ouvre de plus en plus à de nouvelles expériences qui se déploient, dans une tendance qui va en s'accentuant, dans la sphère transnationale.

---

[21] L'exemple le plus spectaculaire réside dans la fusion annoncée entre deux syndicats britanniques, AMICUS et le *Transport and General Workers Union*, et un nord-américain, le *Syndicat international des métallurgistes d'Amérique* (Métallos). Cette fusion qui devrait être effective au courant de l'année 2008 donnera ainsi naissance à une nouvelle organisation syndicale représentant plus de 3,4 millions de membres répartis aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Irlande.

Du côté du *construit intellectuel* maintenant, on ne peut affirmer que l'évolution des théories en relations industrielles se sont adéquatement adaptées à cette réalité contextuelle. Rappelons d'abord que la plupart des cadres théoriques dominants se sont élaborés en prenant pour objectif la compréhension des dynamiques de relations industrielles propres à un pays donné (Kochan, et al. 1994; Dunlop, 1958). La recherche en relations industrielles s'est d'ailleurs longtemps cantonnée à l'étude des acteurs du monde du travail pris dans un espace local et/ou national. Il faudra d'ailleurs attendre le développement d'un des sous-champs des relations industrielles, soit celui des études comparatives, pour voir naître un intérêt pour la sphère *inter*nationale (mais pas encore *trans*nationale).

L'ouvrage de Clark Kerr et de ses collègues, *Industrialism and Industrial Man* (1960), marquera à cet égard un moment important. Même si la thèse formulée par les auteurs concernant la convergence des régimes nationaux de relations industrielles sera fortement critiquée et leur vaudra le surnom des «quatre chevaliers de l'Apocalypse», la perspective empruntée, soit celle de la comparaison internationale, ouvrira un pan de recherche particulièrement riche d'enseignements. On documentera notamment de manière précise et comparative les régimes de relations industrielles des pays industrialisés en tirant certaines conclusions quant à leur efficacité respective et à l'originalité de leurs configurations institutionnelles et sociales. Ces études permettront également de mettre en perspective l'expérience des acteurs traditionnels en relations industrielles et d'en tirer les «meilleures lignes d'action» (Hyman, 1998 : 12).

Bien sûr, devant une mondialisation galopante, une attention croissante a depuis été apportée à la sphère internationale. On ne compte d'ailleurs plus les recherches comparatives faisant état des effets de la mondialisation sur les cadres institutionnels nationaux et les acteurs du monde du travail. On parle également de plus en plus des aspects internationaux des relations industrielles dans les programmes et cursus universitaires propres à ce champ d'étude. On peut toutefois déplorer que cet intérêt se soit limité dans la plupart des cas à une simple juxtaposition analytique de certaines

expériences nationales placées les unes à côté des autres (à titre d'exemple, voir Bamber et Lansbury 1998). En ce qui concerne spécifiquement le syndicalisme, des conclusions similaires peuvent être appliquées aux études volumineuses publiées par l'équipe de Harvard au début des années 1980 (Gourevitch et al., 1984; Lange et al., 1982). La leçon à retenir est donc celle que nous n'étudions pas le champ international, et encore moins transnational, en juxtaposant diverses expériences nationales, aussi nombreuses soient-elles. Il faut, pour investir ce champ, étudier des objets qui y prennent source (comme, par exemple, l'objet de cette thèse) et, évidemment, reconnaître qu'il existe une sphère d'activité transnationale qui certes, est le plus souvent investie par des acteurs nationaux qui traînent avec eux une partie de leurs héritages idéologiques et institutionnels, mais qui laissent place aussi à de nouvelles dynamiques, et donc qui ne s'inscrit pas uniquement dans le prolongement de ces espaces nationaux.

Le constat du décalage entre le *contexte historique* et le *construit intellectuel* du champ des relations industrielles semble donc aujourd'hui manifeste. Pour faire progresser nos connaissances nous devons prendre la mondialisation encore plus au sérieux et comprendre que le cadre de référence national représente peut être «la limitation la plus grave» à l'étude de ce phénomène (Giles, 1996 : 543). Non seulement est-il utile d'ajuster le tir au plan empirique, c'est-à-dire de s'ouvrir à de nouveaux objets de recherche comme cela est en voie de se faire, mais aussi de revisiter nos postures théoriques afin qu'elles permettent une meilleure prise en compte du champ transnational et des dynamiques propres au nouveau contexte de mondialisation. Beck faisait d'ailleurs bien ressortir le défi théorique sous-jacent à ce phénomène en affirmant que «la mondialisation signifie, si l'on va au bout de sa logique, que les sciences sociales doivent être refondées pour devenir une *science de la réalité du transnational*, et ce sur les plans conceptuel, théorique, méthodologique, et d'ailleurs aussi organisationnel. Ce qui implique que les concepts fondamentaux de la "société moderne" soient affranchis des fixations propres au nationalisme méthodologique et redéfinis, voire reconceptualisés dans le cadre du cosmopolitisme méthodologique» (2003 : 116).

Appliqué au champ des relations industrielles, cette proposition prône l'élaboration d'une nouvelle économie politique mondiale. Cette perspective théorique reviendrait à partir de la prémisse selon laquelle il existe un système global enlaçant tous les pays, réglementé par un ensemble d'institutions locales et nationales mais aussi gouverné par des rapports internationaux et transnationaux de pouvoir distincts. Au contraire du développement des principaux cadres théoriques traditionnels en relations industrielles, l'unité centrale ne serait plus uniquement celle des nations mais bien aussi celle du champ transnational. Cette approche suggère en fait un important changement de perspective impliquant notamment de cesser de voir le monde comme un ensemble d'unités autonomes mais plutôt comme un tout, différencié intérieurement bien sûr, mais qui néanmoins représente une seule unité. Il s'agit d'ailleurs d'un des principaux enseignements théoriques de l'étude de cas que nous avons menée auprès des syndicats de Quebecor World. Si à travers l'étude des propriétés structurales du Réseau UNI-Quebecor nous avons pu constater que celui-ci pouvait se définir comme un ensemble social distinct et unique s'inscrivant dans la réalité transnationale, l'analyse de ses caractéristiques relationnelles nous a permis de constater que cet ensemble social pouvait aussi se décomposer en d'autres unités répondant à des logiques régionales, nationales et locales se déclinant selon des paramètres de densité et d'intensité relationnelle variables.

Une nouvelle économie politique mondiale suggèrerait ainsi de voir le monde comme une unité se composant de différents blocs régionaux qui, à leur tour, seraient composés de nations qui, elles, se diviseraient en régions et en divers espaces locaux intégrant une variété de mécanismes de régulation et de coordination (Giles, 2000). Sous-jacent à ces divers paliers politico-géographiques, résiderait d'ailleurs le plus important défi théorique de cette nouvelle perspective consistant à prendre en compte la complexité du monde actuel. Cette dernière devrait ainsi nous conduire vers de nouvelles façons de faire de la recherche, vers une prise en compte plus extensive de l'interdépendance de ces paliers politico-géographiques, bref, vers de nouveaux objets de recherche.

Aux études trop souvent orientées vers les mêmes pays capitalistes, industrialisés et démocratiques, devraient se substituer de nouvelles études tenant compte de paramètres historiques et spatiaux plus élargis. Aux analyses des différents patterns nationaux et locaux devraient s'additionner des études qui investiraient plus directement le champ transnational. À l'emphase parfois mise sur les relations patronales-syndicales ou les relations superviseurs-employés devrait se substituer une nouvelle approche prenant pour objet d'étude central les relations sociales de production définie de manière large et impliquant aussi l'étude des relations entre différents acteurs de même catégorie (Cox, 1987). En outre, une nouvelle perspective d'économie politique mondiale suggère une refocalisation sur la répartition du pouvoir dans le système mondial et son impact sur la division internationale du travail et les relations sociales de production à l'intérieur d'un monde s'échafaudant de manière complexe autour de différents niveaux de régulation (Giles, 2000). Cette nouvelle approche ne s'éloignerait pas pour autant des prémisses de base de l'économie politique critique. Elle se contenterait plutôt de les resituer dans une perspective transnationale à savoir que le capital global et le travail présentent des antagonismes structurés qui se matérialisent dans un rapport de force qui, à son tour, se décline à différents niveaux et qui ne peut être désormais perçu que par le seul spectre du national.

En somme, cette thèse milite pour une plus grande ouverture des théories en relations industrielles en prenant désormais en compte le champ transnational mais également son interdépendance par rapport aux autres niveaux de régulation, y compris l'optique nationale qui continue, soulignons-le à nouveau, d'avoir une importance cruciale dans la plupart des phénomènes associés aux relations industrielles. Loin de rentrer systématiquement en contradiction, la dimension transnationale et la dimension nationale coexistent, se combinent, s'opposent parfois, dans des dynamiques qui leurs sont propres et qui créent en soi un objet d'étude de grande importance pour parvenir à une meilleure compréhension du *méta-jeu de pouvoir* que met en scène le processus inachevé de mondialisation.

Conclusion

À l'ère de la mondialisation, les évolutions en cours imposent une révolution dans les modes d'organisation du syndicalisme, pour certains plus importante encore que celle ayant marqué le passage au début du 20ème siècle d'un syndicalisme de métier à un syndicalisme de type industriel (Pernot, 2005). Devant la montée en puissance des 'entreprises-réseaux', on reconnaît désormais l'importance de trouver un contrepoids dans de nouvelles pratiques syndicales et dans de nouvelles formes d'organisation collective appelées à réactualiser, comme cherchaient déjà à l'imaginer les Webb à la fin du 19ème siècle, une démocratie industrielle.

Pour plusieurs observateurs de la scène internationale des relations de travail, l'unique façon pour les syndicats de sortir du jeu du chat et de la souris qui les oppose à ces entreprises est en fait d'imiter ces organisations «désancrées» et d'étendre leurs activités au-delà de leurs frontières nationales (Ramasamy, 2005; Anner et al., 2006; Gordon et Turner, 2000a). C'est ainsi, qu'au cours des dernières années, plusieurs organisations syndicales se sont lancées dans le développement de stratégies de coopération et d'alliances syndicales internationales. Le fondement de ces alliances réside d'ailleurs dans l'idée partagée que de tels regroupements contribuent à éviter les phénomènes de surenchère ou de sous-enchère entre syndicats, néfastes pour chacun d'entre eux.

Bien que ces alliances aient fait l'objet d'une attention plus soutenue au cours des dernières années, l'état de la littérature sur le sujet laissait tout de même derrière elle d'importants vides analytiques. En effet, il est facile de prôner la formation d'alliances et l'organisation en réseau mais ce dernier est un mode de relation qui ne dit rien en soi sur les contenus de la fonction d'agrégation, c'est-à-dire notamment sur ce qu'il y a à défendre en commun au sein de ce réseau. Dans ce cadre, les vieilles questions de l'«agir ensemble» et de la formation de l'action collective demeurent et doivent être «repensées dans un contexte nouveau, difficile et d'une difficulté redoublée par la dimension internationale du processus» (Pernot, 2005 : 316).

Après avoir constaté les limites inhérentes aux travaux jusqu'ici consacrés à cette problématique dans le domaine des relations industrielles, nous avons cherché à établir un cadre théorique nous aidant à structurer le travail d'analyse à venir. Nous avons donc entrepris une exploration des diverses théories structurant l'étude de l'action collective pour finalement retenir une approche particulière, soit celle de la sociologie des réseaux sociaux. En insistant sur le côté relationnel des organisations, c'est-à-dire sur un niveau d'analyse méso-sociologique, les tenants de cette approche cherchent à comprendre les processus de mobilisation à partir de l'étude des liens sociaux qui se sont préalablement établis entre les participants et qui ont donné lieu à l'expression d'une forme d'action collective. Cette approche se décline en trois ensembles de procédures qui ont été à la base de la structuration de notre recherche (voir figure 3.7) : (1) il s'agit d'abord des procédures de reconstitution et de représentation de la «structure» ou de la morphologie du système d'action et d'échange, (2) ensuite des procédures de positionnement des acteurs dans cette structure, (3) puis des procédures d'association entre position, pouvoir et comportement des acteurs (Lazega, 1998).

Au plan méthodologique, nous avons proposé une démarche reposant sur l'approche de l'étude de cas et l'adoption d'un devis qualitatif respectant ainsi les implications méthodologiques du cadre théorique sélectionné et la position épistémologique cultivée dans le cadre de cette thèse. Plus spécifiquement, nous nous sommes intéressé au cas de l'entreprise canadienne Quebecor World et à l'émergence en son sein d'un processus de concertation et de formation d'une alliance syndicale internationale. Après une ascension fulgurante sur les marchés internationaux, cette entreprise a connu, au cours des dernières années, un important fléchissement de ses résultats d'exploitation qui l'ont conduite vers la mise en place d'un processus de restructuration transfrontalière qui a eu des répercussions importantes sur le niveau d'emploi et sur l'état des relations de travail dans ses différents établissements à travers le monde. Le processus de restructuration mis en place a d'ailleurs poussé les représentants syndicaux de cette entreprise à prendre contact les uns avec les autres engrangeant ainsi un processus graduel de mise en relation. Ce processus a conduit ultimement à la formalisation et à la consolidation d'une alliance syndicale internationale baptisée le «Réseau UNI@Quebecor World» et au

lancement officiel, peu de temps après, de la campagne «Justice@Quebecor». En diversifiant judicieusement ses stratégies d'actions, la campagne transnationale menée par les syndicats de Quebecor World a permis de joindre à des réalisations pratiques, même si parfois plus médiatiques et symboliques que fortes, l'établissement d'un réel contre-pouvoir syndical au plan transnational. En basant notre évaluation sur les deux objectifs principaux du Réseau qui étaient, au niveau mondial, de ratifier un accord-cadre international avec la direction de l'entreprise, et au plan régional, soit celui des Amériques, de parvenir à syndiquer un plus grand nombre d'usines de l'entreprise localisées surtout dans les États du sud des États-Unis, le bilan à tirer de l'expérience du Réseau UNI-Quebecor s'avère plutôt positif.

Fait important, les choix théoriques et méthodologiques effectués dans le cadre de cette thèse ont induit plusieurs limites à cette recherche que nous pouvons d'ailleurs regrouper en quatre catégories, soit (1) celle relative à la mobilisation de la théorie des réseaux, (2) à l'utilisation de l'étude de cas, (3) à l'emploi d'un devis qualitatif et (4) aux aléas de terrain.

(1) La thèse s'appuie premièrement sur la mobilisation d'une approche, jusqu'ici peu utilisée dans le domaine des relations de travail, soit la sociologie des réseaux sociaux. Si l'usage de cette posture théorique s'est avéré pertinent à l'étude menée, son application s'accompagne généralement de certaines limites. La première concerne la détermination des frontières externes de l'ensemble social que l'on souhaite étudier. Cette dernière est souvent difficile à fixer en vertu de l'absence de méthode précise d'échantillonnage et du caractère transitif des relations sociales. Malgré la pertinence des efforts combinés de divers auteurs qui ont permis l'élaboration de différentes tactiques de définition de ces frontières externes, on reconnaît généralement la difficulté de se soustraire entièrement à toute forme d'arbitraire dans leur détermination (Scott, 1991; Knoke et Kuklinski, 1982). Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, cette limite a pu être relativisée du fait de la taille restreinte de ce réseau, de son existence concrète, et des divers indicateurs opératoires ayant permis de délimiter ses frontières (dont notamment la participation effective des organisations syndicales aux rencontres officielles et aux activités du Réseau). Ceci dit, en ciblant notre étude sur le

fonctionnement de ce Réseau et sur les relations entre ses adhérents, nous avons volontairement omis de nous intéresser aux ‘exclus’, soit aux organisations syndicales représentant des travailleurs de Quebecor World mais ne participant pas de manière tangible aux activités du regroupement. Les raisons de la non-participation d’une organisation aux activités d’un tel réseau pourrait être en soi une avenue de recherche intéressante pour comprendre plus profondément les logiques d’insertion et d’exclusion à un réseau social et baliser l’importance des différentes contraintes et obstacles se posant à la participation d’un syndicat à une alliance internationale.

Une deuxième limite inhérente à l’utilisation de l’analyse de réseaux sociaux concerne la sensibilité de son objet de recherche fondamental, soit les relations sociales. S’intéresser aux relations de certains acteurs au sein d’un même ensemble social peut revenir à s'ingérer dans leur intimité et manipuler ce qui à leur yeux s’avère être une ressource stratégique d’importance. Une prudence extrême, un sens de la diplomatie et un certain «doigté social» du chercheur s’avèrent donc des outils essentiels à la réalisation d’une étude de réseaux, ces derniers ne pouvant par ailleurs nous mettre à l’abri de toutes réactions défensives de la part des sujets interrogés. Dans le cas de cette recherche, soulignons que la participation des acteurs syndicaux s’est déroulée sans anicroches, le plus surprenant demeurant l’enthousiasme qu’ils ont manifesté à l’égard de cette recherche.

(2) Deuxièmement, la sélection de l’approche de l’étude de cas comme stratégie de vérification vient également avec son lot d'incommodités potentielles. Si nous avons fait état des nombreuses critiques les plus souvent formulées envers cette approche (voir section 4.6), nous avons pu constater que ces critiques ne sont pas toujours fondées et qu’elles trouvent dans certains développements méthodologiques récents une sorte de palliatif. Il faut toutefois reconnaître que l’approche de l’étude de cas limite en partie le niveau de généralisation possible de ces résultats et ce, malgré toutes les qualités sociologiques intrinsèques que peut réunir le cas sélectionné. En ce sens, rappelons que l’objectif de cette étude n’était pas de produire de manière prioritaire des catégorisations généralisables. De par son caractère exploratoire, nous avons préféré adopter une

approche visant davantage à cerner et à peaufiner notre compréhension de la réalité d'un objet clairement défini dont la complexité commandait une attention particulière.

(3) Troisièmement, le devis qualitatif de cette recherche peut aussi induire d'importantes limites (Hammersley, 1992). Premièrement, la recherche qualitative incite fréquemment le chercheur à adopter une attitude engagée le poussant à défendre le point de vue de ses interlocuteurs surtout lorsque ceux-ci apparaissent vulnérables ou jouissant d'un rapport de force limité. Cette attitude d'engagement social, qui, reconnaissons-le, n'est pas étrangère à plusieurs chercheurs étudiant le syndicalisme, conduit trop souvent à formuler une appréciation romantique du contingent social étudié faisant ainsi perdre à l'analyse de son objectivité (Silverman, 1993; Lidz, 1989). Deuxièmement, la recherche qualitative, en raison de la diversité et la richesse des informations qu'elle permet de recueillir, oblige le chercheur à classifier et à organiser ses données selon certains angles de présentation dictés pour l'essentiel par son modèle d'analyse. Les choix effectués dans la conception de ce modèle d'analyse ont donc indubitablement une influence sur la catégorisation des données lui conférant ainsi une certaine subjectivité. Enfin, une autre limite réside dans le biais perceptuel du chercheur. Il existe toujours un risque lié à l'interprétation erronée de la réalité observée ou encore à la mauvaise compréhension des informations recueillies (voir section 4.9). Le chercheur demeure ainsi susceptible de causer une distorsion de la réalité dans sa compréhension des données récoltées (Mechanic, 1989).

(4) Finalement, comme toute recherche qualitative de cette nature, nous avons été soumis aux aléas du terrain doublés des difficultés propres à la recherche à l'international. En effet, en rencontrant des représentants syndicaux de plus d'une douzaine de pays différents dans des contextes nationaux presque aussi nombreux le défi est apparu important de se montrer sensible aux spécificités des enjeux auxquels ces acteurs étaient confrontés et d'assurer une bonne compréhension de leur vécu. Cette difficulté a d'ailleurs été accrue du fait que le recours à quatre langues différentes s'est avéré nécessaire à la réalisation des entretiens semi-dirigés. Nous nous sommes

cependant assuré, avant chacune des entrevues menées, de connaître au mieux nos interlocuteurs et d'ajuster nos grilles d'entrevues en conséquence.

Malgré ces limites méthodologiques, cette recherche est arrivée à des résultats intéressants qui ont permis de répondre à l'objectif premier de cette thèse soit celui d'explorer la configuration sociale et le mode de fonctionnement interne d'une alliance syndicale. De l'évaluation effectuée du Réseau UNI-Quebecor en fonction des différents éléments définitionnels des réseaux sociaux en est ressorti d'abord une reconnaissance officielle de l'alliance formée par les syndicats de Quebecor World en tant que véritable réseau social. Loin d'être anodine, cette analyse a permis de comprendre l'importance que peuvent jouer les processus d'échanges de ressources ou encore le partage de liens positifs et d'un rapport d'appartenance dans la construction d'un réseau social. Il ressort également de cette analyse que le défi des alliances syndicales internationales semble résider plus particulièrement dans la définition et le partage d'objectifs concertés et d'une finalité commune. Suivant cette logique, la pérennité d'une alliance syndicale semble plus clairement résider dans sa capacité interne à soutenir un fort engagement de ses membres envers un objectif commun mais aussi dans celui d'être en mesure de le redéfinir au besoin. Le travail constitutif d'un réseau se veut ainsi une œuvre continue, qui, pour perdurer, doit être en mesure de se renouveler, ce qui n'est pas sans présenter d'importants défis aux acteurs. En outre, cette analyse permet de faire ressortir que tout réseau interorganisationnel représente avant tout une construction sociale qui n'intègre que très peu d'automatisme et qui se développe au travers d'un mécanisme progressif d'agrégation sociale.

Pour parvenir à nous représenter la structure d'ensemble du Réseau UNI-Quebecor, nous avons dû par la suite nous rapporter à l'étude de ses principales particularités structurales. À cet égard, l'analyse des réseaux sociaux nous fournissait de nombreux concepts et outils analytiques dont la mobilisation nous a permis de décrire plus précisément le cas étudié en tant que réseau de taille restreinte, de forte intensité et densité, relativement homogène, présentant une ouverture limitée à son environnement extérieur et faisant place à une dynamique d'échanges entre ses constituants de type

généralisé (voir tableau 7.3). La portée analytique liée à l'identification des principales propriétés structurales du Réseau UNI-Quebecor réside dans le fait qu'elle ait permis d'aborder différentes questions d'actualité concernant notamment les rapports entre organisations syndicales sur l'axe Nord-Sud ou encore celle des relations entretenues entre ces organisations et les autres mouvements associatifs de la société civile.

Cette première étape dans l'application de l'analyse des réseaux sociaux avait également pour objectif de mettre la table pour la phase analytique subséquente, soit l'étude des principales caractéristiques relationnelles du réseau étudié. Encore une fois, l'approche théorique sélectionnée mettait ici à notre disposition plusieurs concepts et indicateurs afin de mieux comprendre les dynamiques sociales et le mode d'organisation des rapports sociaux au sein du réseau étudié. Le premier outil analytique dont nous avons fait usage se rapportait d'ailleurs aux concepts de «cliques» et de «sous-groupes cohésifs». L'application de ces concepts a ainsi fait ressortir la nature stratifiée de la structure relationnelle du Réseau UNI-Quebecor renforçant du coup les conclusions de certaines études ayant démontré que les lieux de pouvoir et les espaces décisionnels au sein des alliances syndicales tendaient à être investis et contrôlés par l'agrégation d'un groupe relativement restreint d'acteurs (Erne, 2002; Wills, 2000; Walsh, 995). En somme, l'identification de sous-groupes cohésifs rappelle que la densité des relations au sein d'un réseau ne fait pas toujours l'objet d'une distribution uniforme et que l'existence de cliques est souvent le signe d'une hiérarchisation des relations sociales et de l'existence de jeux de pouvoir et, parfois même, de rapports de domination qui ne sont pas contraires, comme on pourrait le penser, à l'organisation en réseau (Wasserman et Faust, 1994).

Cette première analyse des caractéristiques relationnelles d'un réseau a été suivie par celle consistant à identifier les positions structurales occupées par les acteurs. Rappelons à cet effet que l'analyse des réseaux sociaux permet, à travers le développement des concepts «d'autonomie structurale» et de «centralité», une mesure relativement opérationnelle des positions occupées par des acteurs au sein d'un réseau donné. Dans le cas du Réseau UNI-Quebecor, nous avons été en mesure, à travers l'usage de ces

concepts, de distinguer trois types de positions occupées par les représentants syndicaux, soit des positions de type «périphérique», «intermédiaire» et «central». L'identification d'une telle variété de positions structurales renforce la thèse à l'effet que les alliances syndicales internationales ne sont pas des entités socialement uniformes puisqu'elles mettent en scène le plus souvent des acteurs syndicaux qui n'exercent pas une influence comparable sur ses processus décisionnels internes et qui occupent des positions structurales qui ne sont que très rarement équivalentes (Banks et Russo, 1999; Damgaard, 1999; Rehfeldt, 1993).

Au-delà de l'étude du positionnement des acteurs, l'analyse des réseaux nous convie également à mettre en place des procédures d'association entre position, pouvoir et comportement des acteurs. À cet égard, il ressort de l'analyse menée que plus un syndicat cumule de ressources, plus celui-ci semble être en mesure de se positionner avantageusement (c'est-à-dire de manière centrale) au sein du réseau auquel il adhère. Cette logique semble parfaitement respectée dans le cas du Réseau UNI-Quebecor puisque les organisations syndicales jugées les plus «centrales» sont aussi celles qui détiennent le plus de ressources. Les syndicats en position «intermédiaire» en cumulent généralement moins tandis que les syndicats en position «périphérique» sont ceux qui en sont le plus dépourvus. Il appert toutefois que ces ressources ne procurent pas de manière systématique du pouvoir à l'acteur qui les détient. Au cumulatif cependant, ces ressources créent les conditions favorables pour qu'une organisation syndicale soit en mesure d'occuper une position centrale dans le contexte de collaboration interorganisationnelle dans lequel elle se retrouve.

Suite à l'établissement de ces principaux constats analytiques, nous avons en dernière instance, proposé une discussion de nature à la fois empirique et théorique de nos données et de nos résultats de recherche. Sur le plan empirique, les analyses produites et les observations de terrain menées ont notamment permis de revenir sur l'expérience du Réseau UNI-Quebecor et plus largement sur les conditions d'effectivité des campagnes syndicales menées à l'international. Partant de l'expérience de ce Réseau, nous avons par la suite discuté de la contribution des alliances syndicales et des nouvelles solidarités

transfrontalières au renouveau syndical et situé l'évolution récente du syndicalisme international et du rôle qu'y jouent les différentes organisations qui le constituent.

Au plan théorique, nous avons cherché à inscrire cette thèse dans la lignée d'un certain renouvellement des perspectives en relations industrielles. Le premier objectif à cet égard était de contribuer à l'enrichissement théorique du champ des relations industrielles en y appliquant les concepts de l'analyse des réseaux sociaux. Pour ce faire, nous avons cherché à résumer en quoi l'analyse des réseaux offre une explication originale au phénomène d'action collective et nous convie à revoir nos modes traditionnels de conceptualisation des acteurs en relations industrielles. Nous avons également évalué dans quelle mesure cette posture théorique s'inscrit en rupture, mais parfois aussi en complémentarité, par rapport à d'autres approches classiques dans l'étude de l'action collective et des relations industrielles. Enfin, nous avons suggéré l'à-propos d'une plus grande ouverture des théories en relations industrielles au champ transnational à travers notamment le développement d'une approche d'économie politique critique 'mondialisée'.

En ce sens, cette thèse pave la voie à de nouvelles recherches dans le domaine des relations industrielles. Elle ouvre d'abord la porte à la réalisation de nouvelles études de cas dont les résultats pourraient être analysés de manière comparative à ceux obtenus dans le cadre de cette recherche. Cette perspective comparative pourrait permettre d'atteindre une connaissance «plus généralisable» des alliances syndicales internationales, de leur mode de fonctionnement, des acteurs qui y occupent une position centrale, et de l'impact pouvant être associé à leurs actions sur la régulation sociale des firmes multinationales. Cette thèse nous invite ensuite à investir plus directement le champ transnational et à tenir compte de ces interactions avec les autres niveaux de régulation. Une première étape dans l'investissement de ce champ transnational consisterait, à notre avis, à explorer plus profondément les mécanismes émergents de régulation internationale du travail et les formes de dialogue et de négociation sociale internationales qui, de manière timide, aujourd'hui en découlent. Les transformations en cours soulèvent d'ailleurs de manière inéluctable l'intérêt d'analyser plus en profondeur

l'effectivité de certains mécanismes se rapportant notamment aux différentes structures internationales de représentation collective des travailleurs et aux accords-cadres internationaux afin de pouvoir évaluer leur potentiel à instiguer de nouvelles dynamiques de relations de travail au sein des entreprises multinationales. Enfin, nous croyons, à la lumière de nos résultats, que l'approche de l'analyse des réseaux peut aussi contribuer pertinemment à renouveler nos perspectives de recherche en relations industrielles. La vision relationnelle des phénomènes sociaux qu'elle intègre pourrait d'ailleurs nous conduire vers une conceptualisation plus nuancée et plus actualisée des structures sociales, du rôle des acteurs, des antagonismes qui parfois les opposent, et qui aujourd'hui obéissent à des logiques plus complexes et à des réalités sociales où les frontières et les délimitations d'antan apparaissent plus poreuses.

En somme, cette thèse permet de comprendre que les réseaux et les stratégies transnationales de défense des intérêts des travailleurs doivent être perçus comme un espace autocréé, dans lequel des acteurs différenciés acquièrent et utilisent leurs ressources et leur capital social dans le jeu qui les oppose aux acteurs dominants de l'économie mondiale. Les nombreuses observations de terrain et les discussions que nous avons eues avec des syndicalistes de différentes nationalités nous poussent également à croire qu'il est dorénavant important pour les syndicats de se départir de leur orthodoxie nationale et d'apprendre à s'organiser collectivement pour découvrir leur pouvoir et leurs rôles dans l'espace transnational. La faiblesse actuelle dont font preuve les syndicats mais aussi la société civile mondiale dans l'exercice de leur contre-pouvoir transnational provient de ce que celui-ci ne dispose pas des bases juridiques qui servent notamment de fondation à ce contre-pouvoir au plan national, et de ce qu'ils doivent commencer par braver une série importante d'obstacles pour se définir, s'orienter, s'organiser, bref : se constituer socialement et politiquement dans le champ d'action transnational. Les caractéristiques et les ressources de pouvoir de ces acteurs syndicaux transnationaux, qui misent essentiellement sur l'échange d'informations et l'organisation d'actions de solidarité, peuvent d'ailleurs sembler dérisoires en comparaison des moyens économiques et politiques des entreprises multinationales. En effet, les alliances syndicales ne disposent pas d'un pouvoir économique et le pouvoir politique est loin de leur être

acquis. Même leur propre légitimité apparaît souvent précaire. Ces alliances puisent toutefois leur pouvoir dans leur organisation qui prend la forme de réseaux transnationaux d'acteurs. Elles parviennent ainsi à s'inscrire dans le jeu de pouvoir transnational en évitant de se concurrencer inutilement et en servant plus efficacement les intérêts de leurs membres.

En bref, le mouvement qui s'initie aujourd'hui est, selon la perspective choisie, une importante voie de renouveau pour le mouvement syndical ou plutôt un chemin au potentiel beaucoup plus limité. Bien qu'il soit trop tôt pour pouvoir trancher de manière définitive, soulignons que cette thèse se veut davantage porteuse de «l'optimisme de la volonté»[22].

[22] Selon la célèbre citation d'Antonio Gramsci : «Il faut allier le pessimisme de l'intelligence à l'optimisme de la volonté».

Références bibliographiques

ADDA, Jacques. 2001a. *La mondialisation de l'économie 1*. Genèse. Paris, La Découverte.

ADDA, Jacques. 2001b. *La mondialisation de l'économie 2*. Genèse. Paris, La Découverte.

ALEXANDER, Robin et Peter GILMORE. 1994. «The Emergence of Cross-Border Labor Solidarity». *NACLA Report on the Americas*, vol. 28, no. 1, p. 42-48.

ALLARD-POESI, Florence et Christine-Garance MARÉCHAL. 2003. «Construction de l'objet de la recherche». Dans *Méthodes de recherche en management*, Raymond-Alain Thiétart (dir.), Paris, Dunod, 2ème édition, p. 34-56.

ALMOND, Phil; EDWARDS, Tony; COLLING, Trevor; FERNER, Anthony; GUNNIGLE, Paddy; MULLER, Michael; QUNINTANILLA, Javier et Hartmut WAETCHER. 2005. «Unravelling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries». *Industrial Relations*, vol. 44, no. 2, p. 276-306.

AKTOUF, Omar. 2002. *La stratégie de l'autruche*. Édition Écosociété.

ANDOLFATTO, Dominique. 2002. «Crise syndicale : l'individualisme en question». *Travail, formation et emploi*, no 2.787, p.16-19.

ANDOLFATTO, Dominique et Dominique LABBÉ. 2000. *Sociologie des syndicats*. Paris, Édition La Découverte, Repères.

ANDREFF, Wladimir. 2003. *Les multinationales globales*. Paris, La Découverte, Collection Repères.

ANDREFF, Wladimir. 2001. «La déterritorialisation des multi-nationales : firmes globales et firmes-réseaux». *Cultures & Conflits*, no. 21-22, p. 373-396.

ANGOT, Jacques et Emmanuel JOSSERAND. 2003. «Analyse de réseaux sociaux». Dans *Méthodes de recherche en management*, Raymond-Alain Thiétart (dir.), Paris, Dunod, 2ème édition, p. 397-421.

ANNER, Mark. 2007. «The Paradox of Labour Transnationalism: Trade Union Campaigns for Labour Standards in International Institutions». Dans *The Future of Organised Labour: Global Perspectives*, Craig Phelan (dir.), Oxford, Peter Lang, p. 63-90.

ANNER, Mark; GREER, Ian; HAUPTMEIER, Marco; LILLIE, Nathan et Nik WINCHESTER. 2006. «The Industrial Determinants of Transnational Solidarity: Global Interunion Politics in Three Sectors». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 12, no. 1, p. 7-27.

ANNER, Mark. 2002. «Between Economic Nationalism and Transnationalism Solidarity: Labor Responses to Internationalization and Industrial Restructuring in the Americas». *2002 Annual Meeting of the American Political Science Association*, Boston, MA, Cornell University.

ANNER, Mark. 2000. «Local and Transnational Campaigns to End Sweatshop Practices». Dans *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Michael E. Gordon et Lowell Turner (dir.), Ithaca, New York, ILR Press, p. 238-255.

ARMBRUSTER, Ralph. 2005a. «Workers of the World Unite ? The Contemporary Anti-Sweatshop Movement and the Struggle for Social Justice in the Americas». *Work and Occupations*, vol. 32, no. 4, p. 464-485.

ARMBRUSTER, Ralph. 2005b. *Globalization and Cross-Border Labor Solidarity in the Americas: The Anti-Sweatshop Movement and the Struggle for Social Justice*. New York, London, Routledge.

ARMBRUSTER, Ralph. 1998. «Cross-Border Labor Organizing in the Garment and Automobile Industries: The Phillips Van-Heusen and Ford Cuautitlan Cases». *Journal of World-Systems Research*, vol. 4, no. 1, p. 20-51.

ARMBRUSTER, Ralph. 1995. «Cross-National Labor Organizing Strategies». *Critical Sociology*, vol. 21, no. 2, p. 75-89.

ARONDEL, Philippe. 2000. «Nouvelles solidarités : les enjeux syndicaux “d’une révolution culturelle”». *Revue de l’IRES*, vol. 34, n. 3, p. 1-22.

ATTAC. 2001. *Enquête au cœur des multinationales*. Paris, Milles et une nuits, département de la Librairie Arthème, Fayard.

AUBERT, Nicole. 1996. «L’entreprise comme instance de création existentielle : aspirations et désillusions». Dans *La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Thierry C. Pauchant (dir.), Collection Presses HEC des Éditions Québec/Amérique inc, p. 101-120.

AVENIER, Marie-Josée. 1989. «“Méthode de terrain” et recherche en management stratégique». *Économies et Sociétés*, SG no. 14.

BAKAN, Joel. 2004. *The Corporation : The Pathological Pursuit of Profit and Power*. Viking Canada.

BAKIS, Henry. 1993. *Les réseaux sociaux et leurs enjeux sociaux*. Paris, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?.

BAMBER, Greg J. et Russell D. LANDSBURY. 1998. *International & Comparative Employment Relations*. Londres, Sage Publications.

BAN. 1998. Communication du public sur des questions relatives à la législation du travail survenant au Canada (Québec) au Bureau administratif national des États-Unis en vertu de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT). *Violations des obligations et des principes prévus à l'ANACT dans l'affaire du restaurant McDonald's de Saint-Hubert*, soumise par l'International Brotherhood of Teamsters Canada, la Fédération des Travailleurs du Québec et l'International Labor Rights Fund.

BANKS, Andrew et John RUSSO. 1999. «The development of international campaign-based network structures: a case study of the IBT and ITF World Council of UPS Unions». *Comparative Labor Law and Policy Journal*, vol. 20, no. 4, p. 543-568.

BARABASI, Alberto-Laszlo. 2002. *Linked : The New Science of Networks*. Boulder CO, Perseus Books.

BARIL, Hélène. 2005. «Quebecor World souffre et supprime des emplois». *La Presse*, 3 août 2005, p. 3, section Affaires.

BARISI, Giusto. 2000. «Mutations économiques et syndicalisme en Europe». Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Annie Fouquet, Udo Rehfeldt et Serge Le Roux (dir.), Paris, Les éditions de l'atelier/Les Éditions Ouvrières, p. 89-100.

BARLETT, Christopher A. et Sumantra GHOSHAL. 2002. *Managing Across Borders : The Transnational Solution.* Boston, Harvard Business School Press.

BARNES, John A. 1972. «Social Network». *An Addison-Wesley Module in Anthropology*, Module 26, Boston, Addison-Wesley.

BARNES, John A. 1969. «Graph Theory and Social Networks: A Technical Comment on Connectedness and Connectivity». *Sociology*, vol. 3, no. 2, p. 215-232.

BARNES, John A. 1954. «Class and Committees in a Norwegian Island Parish». *Human Relations*, vol. 7, no. 1, p. 39-58.

BARNOUIN, Barbara. 1986. *The European Labour Movement and European Integration*. London, Frances Pinter Publishers.

BARROWS, Suzanna. 1981. *Visions of the Crowd in Late Nineteenth-Century France*. New Haven, Yale University Press.

BAVELAS, Alex. 1948. «A Mathematical Model for Group Structures». *Human Organization*, vol. 7, no. 1, p. 16-30.

BEAUD, Stéphane et Florence WEBER. 1998. *Guide de l'enquête de terrain*. Paris, La Découverte, collection Repères.

BECK, Ulrich. 2003. *Pouvoir et contre-pouvoir à l'heure de la mondialisation*. Paris, Éditions Flammarion.

BECKER, Gary S. 1971. *Economic Theory*. New York, Alfred A. Knopf.

BECKER, Gary. 1964. *Human Capital*. New York, Columbia University Press.

BÉLANGER, Jacques et Gilles TRUDEAU. 2007. «Le cadre réglementaire en matière d'emploi. L'industrie manufacturière québécoise en contexte d'intégration économique». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 62, no. 3, p. 433-465.

BÉLANGER, Jacques; GILES, Anthony et Jean-Noël GRENIER. 2003. «Patterns of Corporate Influence in the Host Country : A Study of ABB in Canada». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, no. 3, p. 469-485.

BENDINER, Burton. 1987. *International Labour Affairs : the World Trade Unions and the Multinational Companies.* Clarendon Press & Oxford University Press.

BENDINER, Burton. 1978. «A Labor Response to Multinationals: Coordination of Bargaining Goals». *Monthly Labor Review*, juillet, p. 9-13.

BENDINER, Burton. 1977. «World Automotive Councils: A Union Response to Transnational Bargaining». Dans *Multinationals, Unions, and Labor Relations in Industrialized Countries*, Robert F. Banks et Jack Stieber (dir.), Cornell International Industrial and Labor Relations Report Number 9.

BENDINER, Burton. 1974. «Unions expanding international coordination». *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 12-23.

BENDT, Heinz. 2003. *Worldwide Solidarity. The Activities of the Global Unions in the Era of Globalisation*. Friedrich-Ebert-Stiftung, Division for International Cooperation, Global Trade Union Program.

BENOIT, Jacques. 2004. «Quebecor World abolit 60 postes au Québec». *La Presse*, 8 janvier 2004, p. 10, section Affaires.

BENSUSÁN, Graciela. 1994. «The Mexican Model of Labor Regulation and Competitive Strategies». Dans *Regional Integration and Industrial Relations in North America*, Maria Lorena Cook and Harry C. Katz (dir.). Institute of Collective Bargaining New York State School of Industrial and Labor Relations Cornell University, p. 52-65.

BERKOWITZ, Stephen D. 1982. *An Introduction to Structural Analysis: The Network Approach to Social Research.* Toronto, Butterworths.

BERLE, Adolf and Gardiner C. MEANS. 1968. *The Modern Corporation and Private Property*. New York, Harcourt, Brace & World.

BERSINI, Hugues. 2005. *Des réseaux et des sciences. Biologie, informatique, sociologie : l'omniprésence des réseaux*. Paris, Vuibert Informatique.

BERTIN, Gilles-Y. 1975. *Les sociétés multinationales*. Paris, Presses Universitaires de France.

BERTIN, Jacques. 1967. *Sémiologie graphique, les diagrammes – les réseaux – les cartes*. Paris, Gauthier-Villars.

BÉRUBÉ, Gérard. 2005. «Quebecor World et les Teamsters signent la paix aux États-Unis». *Le Devoir*, 10 mai 2005, p. B3.

BÉRUBÉ, Gérard. 2004. «Quebecor World poursuit son ménage». *Le Devoir*, 14 mai 2004, p. A7.

BEVERIDGE, William I.B. 1950. *The Art of Scientific Investigation*. London, Heinemann.

BEVORT, Antoine et Annette JOBERT. 2008. *Sociologie du travail : les relations professionnelles*. Paris, Armand Colin.

BIT. 1976. *Les relations professionnelles dans les entreprises multinationales en Europe occidentale.* Genève, Bureau internationale du travail.

BLAKE, David H. 1973. «Cross-National Cooperative Strategies: Union response to the MNC's». Article présenté au *Symposium on Multinational Corporations and Labour Unions*, Université de Nijmegen.

BLAKE, David H. 1972a. «Corporate Structure and International Unionism». *Columbia Journal of World Business*, mars-avril.

BLAKE, David H. 1972b. «The Internationalisation of Industrial Relations». *Journal of International Business Studies*, automne, p. 19-26.

BLANCHARD, Francis. 2004. *L'Organisation internationale du travail. De la Guerre froide à un nouvel ordre mondial*. Paris, Éditions du Seuil.

BLANPAIN, Roger et Jacques VANDAMME. 1984. *L'information et la consultation des travailleurs dans les entreprises multinationales.* Paris, Les Presses Universitaires de France.

BLANPAIN, Roger. 1979. «Relations entre la direction des entreprises transnationales et les représentants des travailleurs dans certains pays de la Communauté européenne». Genève, Institut international d'études sociales.

BLAUG, Mark. 1994. *La méthodologie économique*. Paris, Économica.

BLUMER, Herbert. 1951. «Collective Behaviour». Dans *Principles of Sociology*, Alfred McClung Lee (dir.), New York, Barnes and Noble p. 167-222.

BLYTON, Paul; Miguel MARTINEZ LUCIO; John McGURK et Peter TURNBULL. 2001. «Globalization and trade union strategy: industrial restructuring and human resource management in the international civil aviation industry». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no. 3, p. 445-463.

BOMERS, Gerard B. et Richard B. PETERSON. 1977. «Multinational Companies and Industrial Relations : The Case of West Germany and the Netherlands». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 15, no. 1, p. 45-62.

BONIN, Bernard. 1987. *Le monde des multinationales*. Les Éditions d'organisation; Éditions Études vivantes.

BORGATTI, Stephen P. et Martin G. EVERETT. 1992. «Regular Blockmodels of Multiway, Multimode Matrices». *Social Networks*, vol. 14, no. 3-4, p. 91-120.

BORGATTI, Stephen P.; Martin G. EVERETT et Linton C. FREEMAN. 1992. *UNICET, Version 1.0, Reference Manual*. Columbia, Analytic Technology.

BORGERS, Frank. 2002. *Networked Capitalism - Networked Unionism? Theorizing International Unionism*. Amherst, MA, USA, Human Resources Global Management Conference.

BORGERS, Frank. 1999. «Global Unionism – Beyond the Rhetoric: The CWA North Atlantic Alliance». *Labor Studies Journal*, vol. 24, no. 1, p. 107-122.

BOSWELL, Terry and Dimitris STEVIS. 1997. «Globalization and International Labor Organizing : A World-System Perspective». *Work and Occupations*, vol. 24, no 3, p. 288-308.

BOTT, Élizabeth. 1957. *Family and Social Network*. Londres, Tavistock.

BOUAL, Jean-Claude. 1995. «Crise des syndicats ou crise du syndicalisme ?». Dans *Syndicalisme : quel second siècle ?*, Jean-Claude Boual (dir.), Paris, Les éditions de l'atelier.

BOUDON, Raymond et François BOURRICAUD. 1994. *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris, Presses Universitaires de France, 4ème édition.

BOUDON, Raymond. 1988. «Individualisme et holisme : un débat méthodologique fondamental». Dans *Les champs de la sociologie française*, Henri Mendras et Michel Verret (dir.), Paris, Armand Colin, p. 31-45.

BOUDON, Raymond. 1969. *Les méthodes en sociologie*. Paris, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?.

BOURDIEU, Pierre. 1998. *Contre-feux*. Paris, Éditions Raisons d'agir.

BOURDIEU, Pierre (dir.). 1993. *La misère du monde*. Paris, Éditions du Seuil.

BOURDIEU, Pierre. 1987. *Choses dites*. Paris, Minuit.

BOURDIEU, Pierre. 1980. «Le capital social : notes provisoires». *Actes de la recherche en sciences sociales*, no. 31.

BOURDIEU, Pierre. 1979. *La distinction : critique sociale du jugement*. Paris, Les Éditions de Minuit.

BOURDIEU, Pierre; Jean-Claude PASSERON et Jean-Claude CHAMBOREDON. 1968. *Le métier de sociologue*. Paris, Mouton.

BOURQUE, Reynald. 2008. «La recomposition du mouvement syndical international». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, no. 2, p. 35-51.

BOURQUE, Reynald. 2005. *Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation*. Document de travail, Programme éducation et dialogue. Genève, Organisation internationale du travail, Institut international d'études sociales.

BOYER, Robert. 1997. «Les mots et les réalités». Dans *Mondialisation au-delà des mythes*, Robert Boyer (dir.), La Découverte, Les dossiers de l'état du monde, p. 14-58.

BRECHER, Jeremy ; COSELLO, Tim et Brendan SMITH. 2006. «International Labor Solidarity: The New Frontier». *New Labor Forum*, vol. 15, no. 1, p. 9-18.

BREITENFELLNER, Andreas. 1997. «Global Unionism : A Potential Player». *International Labour Review*, vol. 136, no 4, p. 531-555.

BRISSOT, Érik. 1990. *Les métiers de l'image : création et industries graphiques*. Paris, Bayard éditions

BRODY, David. 1980. *Workers in Industrial America: Essays on the Twentieth Century Struggle.* Oxford, Oxford University Press.

BRONFENBRENNER, Kate. 2007. *Global Union : Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*. Ithaca, London, Cornell University Press.

BROWN, Richard. 1989. *Clefs pour une poétique de la sociologie*. Paris, Actes Sud.

BULMER, Martin. 1984. *The Chicago School of Sociology: Institutionalization, Diversity and the Rise of Sociological Research*. Chicago, Chicago University Press.

BUNGE, Mario. 1967. *Scientific Research*. Berlin, Springer.

BURGOON, Brian et Wade JACOBY. 2004. «Patch-Working Solidarity : Describing and Explaining US and European Labour Internationalism». *Review of International Political Economy*, vol. 11, no. 5, p. 849-879.

BURREL, Gibson et Gareth MORGAN. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London, Heneman.

BURT, Ronald S. 1995. «Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur». *Revue française de sociologie*, vol. 36, no. 4, p. 599-628.

BURT, Ronald S. 1992. *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge, Harvard University Press.

BURT, Ronald S. 1991. *STRUCTURE, Version 4.2, Reference Manual*. Center for Social Sciences, New York, Columbia University.

BURT, Ronald S et Michael J. MINOR. 1983. *Applied Network Analysis: A Methodological Introduction*. Beverly Hills, Sage Publications.

BURT, Ronald S. 1982. *Toward a structural theory of action*. New York, Academic Press.

CAIRE, Guy. 2000. «Syndicalisme ouvrier et mondialisation». Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Annie Fouquet, Udo Rehfeldt et Serge Le Roux (dir.), Paris, Les éditions de l'atelier/Les Éditions Ouvrières, p. 21-30.

CAIRE, Guy. 1980. *Entreprises multinationales et relations professionnelles*. Paris, CRESST.

CAPLOW, Theodore. 1968. *Two Against One: Coalitions in Triads*. Englewood, New Jersey, Prentice-Hall, Inc

CASSERINI, Karl. 1972. «The Challenge of Multi-National Corporations and Regional Economic Integration to the Trade Unions, their Structure and their International Activities». Dans *Transnational Industrial Relations: the Impact of Multi-National Corporations and Economic Regionalism on Industrial Relations*, Hans Günter (dir.), MacMillan St Martin's Press.

CASTEL, Robert. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris, Fayard.

CASTELLS, Manuel. 1996. *The Rise of the Network Society*. Oxford, Blackwell Publishers.

CASTELLS, Manuel. 1976. *La crise économique et la société américaine*. Paris, Presses Universitaires de France.

CASTONGUAY, Alec. 2004a. «John Kerry met Quebecor dans l'embarras». *Le Devoir*, 12 février 2004, p. A1.

CASTONGUAY, Alec. 2004b. «L'offensive syndicale contre Quebecor World se poursuit». *Le Devoir*, 5 mai 2004, p. B1.

CASTONGUAY, Alec. 2004c. «Quebecor World n'a pas fini son ménage». *Le Devoir*, 6 mai 2004, p. B1.

CAVANAGH, John et Jerry MANDER (dir.). 2005. *Alternatives à la globalisation économique: Un monde meilleur est possible*. Par l'International Forum on Globalization, Montréal, Les Éditions Écosociété.

CHANDLER, Alfred et Bruce MAZLISH. 2005. *Leviathans: Multinational Corporations and the New Global History*. New York, Cambridge University Press.

CHANDLER, Alfred. 1980. «The Growth of the Transnational Industrial Firm in the United States and the United Kingdom: A Comparative Analysis». *Economic History Review*, vol. 33, no. 3 p. 396-410.

CHANDLER, Alfred. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise.* Cambridge, MIT Press.

CHAREST, Jean. 1998. *Restructuration économique, transformations des relations industrielles et innovations institutionnelles : configuration, émergence et impacts des initiatives sectorielles dans les contextes canadiens et québécois*. Thèse de doctorat, Département des relations industrielles, Université Laval.

CHOLLET, Barthélemy. 2002. «L'analyse des réseaux sociaux: quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat ?». 6ème Congrès international francophone sur la PME, octobre 2002, HEC Montréal.

CIMON, Yan. 2006. *Capacités et collaboration*. Thèse de doctorat, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal.

COHEN, Larry et Steve EARLY. 2000a. «Globalization and De-Unionization in Telecommunications: Three Case Studies in Resistance». Dans *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Michael E. Gordon et Lowell Turner (dir.), Ithaca, New York, ILR Press, p. 202-222.

COHEN, Larry et Steve EARLY. 2000b. «Les solidarités transfrontalières : l'expérience du CWA». Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Annie Fouquet, Udo Rehfeldt et Serge Le Roux (dir.), Paris, Les éditions de l'atelier/Les Éditions Ouvrières, p. 165-176.

COHEN, Larry. 1991. «An International Mobilization Strategy». Dans *Labor in the Global Economy*, Steven Hecker et Margaret Hallock. Eugene (dir.), Oregon, University of Oregon Books.

COHEN, Jean L. 1985. «Strategy or Identity : New Theoretical Paradigms and Contemporary Social Movements». *Social Research*, vol. 52, no. 4, p. 663-716.

COLEMAN, James S. 1990. *The Foundations of Social Theory*. Cambridge, Harvard University Press.

COLEMAN, James S. 1988. «Social Capital in the Creation of Human Capital». *American Journal of Sociology*, vol. 94 (supplement), p. 95-120.

COLLINGS, David G. 2003. «HRD and Labour Market Practices in a US Multinational Subsidiary: the impact of Global and Local Influences». *Journal of European Industrial Training*, vol. 27, no. 2, p. 188-200.

COLLOMBAT, Thomas. 2005. «Le mouvement syndical international dans les Amériques : état des lieux et enjeux». *Labour, Capital and Society*, vol. 38, no. 1, p.67-93.

COLONOMOS, Ariel. 1995. *Sociologie des réseaux transnationaux. Communautés, entreprises et individus : lien social et système international*. Édition L'Harmattan, Sciences humaines et sociales.

COMPA, Lance. 2001. «NAFTA's Labor Side Agreement and International Labor Solidarity». Dans *Place, Space and the New Labour Internationalism*, Peter Waterman et Jane Wills (dir.), Oxford, Blackwell Publishers, p. 158-172.

CONSEIL DE L'EUROPE. 1987. «Les effets du développement de la microtechnologie sur l'organisation du travail et sur l'emploi dans l'imprimerie». Rapport préparé par le Groupe d'étude du Programme de recherche coordonnées 1985/1986, Strasbourg, Conseil de l'Europe, Section des Publications.

COOK, Karen S.; Richard M. EMERSON; Mary R. GILLMORE et Toshio YAMAGISHI. 1982. «The Distribution of Power in N-Person Exchange Networks : Theory and Experimental Results». *American Journal of Sociology*, vol. 87, no. 4, p. 275-305.

COOK, Karen S. 1977. «Exchange and Power in Networks of Interorganizational relations». *The Sociological Quatterly*, vol. 18, no. 1, p. 62-82.

COUSINEAU, Sophie. 2004. «Un ambassadeur très discret». *La Presse*, 8 mai 2004, p. 5, section Affaires.

COX, Robert W. 1987. *Production, Power, and World Order*. New York: Columbia University Press.

COX, Robert W. 1971. «Labor and Transnational relations». *International Organization*, vol. 25, no. 3, p. 385-424

CRISPO, John. 1967. *International unionism, a study in Canadian American relations*. Toronto, McGraw-Hill.

CROUCH, Colin. 1982. *Trade Unions : The Logic of Collective Action*. Fontana New Sociology.

CROZIER, Michel et Erhnart FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système*. Paris, Le Seuil.

DA COSTA, Isabel et Udo REHFELDT. 2006. «La négociation collective transnational européenne chez Ford et General Motors». *Centre d'études de l'emploi*, no. 35, p. 1-4.

D'ART, Daryl et Thomas TURNER. 2002. «The Decline of Worker Solidarity and the End of Collectivism?». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 23, no. 1, p. 7-23.

DAMGAARD, Bodil. 1999. «Cooperación laboral transnacional en América del Norte a finales de los noventa». *El Cotidiano 94*, mars-avril, p. 23-37.

DAUGAREILH, Isabelle. 2006. «Les accords-cadres internationaux : une réponse européenne à la mondialisation de l'économie ?». Dans *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Michèle Descolonges et Bernard Saincy (dir.), Paris, La Découverte, Collection «Entreprise & Société», p. 116-136.

DAVAZIES, Philippe. 1999. «Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé». *Revue Travailler*, no. 3, p. 87-114.

DE BRUYNE, Paul; Jacques HERMAN et Marc DE SCHOUTHEETE. 1974. *Dynamique de la recherche en sciences sociales. Les pôles de la pratique méthodologique*. Paris, Presses Universitaires de France.

DE GAULEJAC, Vincent. 2005. *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, Éditions du Seuil.

DEGENNE, Alain et Marie-Odile LEBEAUX. 1997. «Qui aide qui, pourquoi ?». *L'Année sociologique*, vol. 47, no. 1, p. 117-142.

DEGENNE, Alain et Michel FORSÉ. 2004. *Les réseaux sociaux*. Paris, Armand Colin, collection «U».

DE GRAFF, Nan Dirk et Hendrik Derk FLAP. 1988. «With a Little Help from my Friends». *Social Forces*, vol. 67, no. 2, p. 453-472.

DE LA CUEVA, Hector. 2000. «Crise globale et recomposition du syndicalisme». Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Annie Fouquet, Udo Rehfeldt et Serge Le Roux (dir.), Paris, Les éditions de l'atelier/Les Éditions Ouvrières, p. 177-188.

DELAUNAY, Quynh. 2000. «Les comités de groupe européens : la cas d'Electrolux». Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Annie Fouquet, Udo Rehfeldt et Serge Le Roux (dir.), Paris, Les éditions de l'atelier/Les Éditions Ouvrières, p. 113-124.

DEROY, Françoise. 1996. *Réseaux sociaux et mobilisation de ressources : analyse sociologique du dessein de Marie de l'Incarnation*. Thèse de doctorat, Département de Sociologie, Université de Montréal.

DEROY, Françoise; LÉOMANT, Christian et Gaston PINEAU. 1994. «Les réseaux sociaux, confrontations d'approches». Dans *Études et Séminaires*, CRIV/CNRS & Laboratoire des Sciences de l'Éducation et de la Formation de l'Université François Rabelais, Vaucresson/Tours.

DE SARDAN, Jean-Pierre Olivier. 1996. «La violence faite aux données : autour de quelques figures de la surinterprétation en anthropologie». *Enquête*, no. 3, p. 31-59.

DESCAMPS, Bernard. 1990. «Le défi des multinationales». Dans *Syndicalisme : dimensions internationales*, Guillaume Devin (dir.), La Garenne-Colombes, France, Éditions européennes ERASME.

DESCOLONGES, Michèle et Bernard SAINCY. 2006. *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*. Paris, La Découverte, Collection «Entreprise & Société».

DESCOLONGES, Michèle. 2006. «Entre ouverture et xéno-indifférence : le dilemme des organisations syndicales françaises». Dans *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Michèle Descolonges et Bernard Saincy (dir.), Paris, La Découverte, Collection «Entreprise & Société», p. 155-179.

DESCÔTEAUX, David. 2006. «Quebecor World et les atouts d'une plateforme Nord-américaine / Quebecor World and the benefits of a North American Platform». *Notes & Analyses sur les États-Unis/on the USA*, no. 9, février, p.1-13.

DESJARDINS, François. 2006a. «Manifestation prévue à l'assemblée de Quebecor World». *Le Devoir*, 10 mai 2006, p. B1.

DESJARDINS, François. 2006b. «Assemblée houleuse chez Quebecor World». *Le Devoir*, 11 mai 2006, p. B3.

DESLAURIERS, Jean-Pierre et Michèle KÉRISIT. 1997. «Le devis de recherhe qualitative». Dans *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Jean Poupart et al. (dir.), Montréal, Édition Gaëtan Morin, p. 85-112.

DESLAURIERS, Jean-Pierre. *Recherche qualitative : Guide pratique*. Montréal, McGraw-Hill.

DESROSIERS, Éric. 2003. «Prolétaires du monde entier…». *Le Devoir*, 13 décembre 2003, p. C3.

DIANI, Mario. 2003a. «Introduction: Social Movements, Contentious Actions, and Social Networks: 'From Metaphor to Substance'?». Dans *Social Movements and Networks: Relational Approaches to Collective Action*, Mario Diani et Doug McAdam (dir.), Oxford University Press, p. 1-18.

DIANI, Mario. 2003b. «Networks and Social Movements: A Research Programme». Dans *Social Movements and Networks: Relational Approaches to Collective Action*, Mario Diani et Doug McAdam (dir.), Oxford University Press, p. 299-319.

DIANI, Mario. 1992. «Analysing Social Movement Networks». Dans *Studying Collective Action*, Mario Diani et Ron Eyerman (dir.), Sage Publications, Sage Modern Politics Series Volume 30, p. 107-135.

DICKEN, Peter. 2003. *Global Shift : Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. London, Sage, 4ème édition.

DILLER, Janelle. 1999. «A social conscience in the global marketplace ? Labour dimensions of codes of conduct, social labelling and investor initiatives». *International Labour Review*, vol. 138, no. 2, p. 99-129.

DI RUZZA, Renato et Serge Le ROUX. 2000. «L'internationalisme syndical est-il praticable ?». Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Annie Fouquet, Udo Rehfeldt et Serge Le Roux (dir.), Paris, Les éditions de l'atelier, p. 31-42.

DI RUZZA, Renato. 1996. «L'internationalisation de l'économie et la crise du syndicalisme». *L'Homme et la Société*, no. 121-122, juillet-décembre, p. 117-130.

DODGE, William. 1974. «Labour and the Multinational Corporations». *The Canadian Business Review*, hiver, p. 4-13.

DOLLFUS, Olivier. 2001. *La mondialisation*. Paris, La bibliothèque du citoyen, Les Presses de Sciences Po.

DOZ, Yves L. 1996. «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes?». *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 55-83.

DUFOUR-POIRIER, Mélanie. 2004. *Construction des alliances syndicales internationales : le cas du Mexique*. Mémoire de maîtrise, sciences de la gestion, HEC Montréal.

DUNLOP, John T. 1958. *Industrial Relations Systems*. Boston, Harvard Business School Press.

DUNNING, John H. 2001. *Global Capitalism at Bay ?*. New York, Routledge.

DUNNING, John H. 1983. «Un siècle d'histoire des multinationales». Dans *Les multinationales en mutation*, Alain COTTA et Michel GHERTMAN (dir.), collection Perspective Multinationale, IRM.

DUPLESSIS, Isabelle. 2004. «La déclaration de l'OIT relative aux droits fondamentaux au travail: une nouvelle forme de régulation efficace ?». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, no. 1, p. 52-72.

DURAND, Jean-Pierre (dir.). 1996. *Le syndicalisme au futur*. Alternatives sociologiques, Syros.

DURKHEIM, Émile. 1960. *Les règles de la méthode sociologique*. Paris, Presses Universitaires de France, Bibliothèque de philosophie contemporaine, 14ème édition.

DURKHEIM, Émile. 1897. *Le suicide*. Paris, Presses Universitaires de France.

DURKHEIM, Émile. 1893. *De la division du travail social*. Paris, Presses Universitaires de France.

DUVAL, Guillaume. 2006. «L'irruption des ONG dans le champ de la négociation». Dans *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Michèle Descolonges et Bernard Saincy (dir.), Paris, La Découverte, Collection «Entreprise & Société», p. 139-154.

EDER, Mine. 2002. «The Constraints on Labour Internationalism : Contradictions and Prospects». Dans *Global Unions ? Theory and Strategies of Organized Labour in the Global Political Economy*, Jeffrey Harrod et Robert O'Brien (dir.), New York, Routledge, p. 167-184.

EDWARDS, Tony. 2004. «Corporate Governance, Industrial Relations and Trends in Company-Level Restructuring: Convergence towards the Anglo-American Model?». *Industrial Relations Journal*, vol. 35, no. 6, p. 518-535.

EDWARDS, Tony et Anthony FERNER. 2002. «The Renewed “American Challenge”: A Review of Employment Practice in US Multinationals». *Industrial Relations Journal*, vol. 33, no. 2, p. 94-111.

EDWARDS, Paul K. 1986. *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations*. Oxford, Basil Blackwell.

EKEH, Peter P. 1974. *Social exchange theory: the two traditions*. Cambridge, Harvard University Press.

ENDERWICK, Peter. 1984. «The Labour Utilisation Practices of Multinationals and Obstacles to Multinational Collective Bargaining». *Journal of Industrial Relations*, vol. 25, no. 3,p. 345-364.

ENDERWICK, Peter. 1982. «Labour and the Theory of the Multinational Corporation». *Industrial Relations Journal*, vol. 13, no. 2, p. 32-43.

ENRIQUEZ, Eugène. 1998. *Les jeux du désir et du pouvoir dans l’entreprise*. Paris, Desclée de Brouwer.

ERNE, Roland. 2002. «Explaining Transnational Collective Action: European Trade-Union Cooperation in the ABB-Alstom-Power Merger Case». Workshop on Globalization and Labour Movements, Turin, Italie.

ERNE, Roland. 2001. «Le syndicalisme, un acteur de la démocratisation de l’Union européenne?». Dans *Les syndicalismes en Europe*, vol. 3, Tania Regin et Serge Wolikow (dir.), Paris, Syllepse, p.161-178.

ÉTHIER, Diane et Marie-Joëlle ZAHAR. 2006. *Introduction aux relations internationales*. Troisième édition. Montréal, Les Presse de l’Université de Montréal.

EVE, Michael. 2002. «Deux traditions d’analyse des réseaux sociaux». *Réseaux*, vol. 5. no. 11, p. 183-212.

FAIRBROTHER, Peter et Nikolaus HAMMER. 2005. «Global Unions : Past Efforts and Future Prospects». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, no. 3, p. 405-431.

FERNER, Anthony; ALMOND, Phil; COLLING, Trevor et Tony EDWARDS. 2005. «Policies on Union Representation in US Multinationals in the UK: Between Micro-Politics and Macro-Institutions». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43. no. 4, p. 703-728.

FERRAND, Alexis. 1997. «La structure des systèmes de relations». *L’Année sociologique*, vol. 47, no. 1, p. 37-54.

FERRAND, Alexis . 1987. «Un niveau intermédiaire, les réseaux sociaux». Dans *Actes du Séminaire*, CESOL/IRESCO, Alexis Ferrand (dir.), Paris,5-6 février.

FERRAND, Alexis. 1982. *Parents, habitants, citoyens. Meylan, banlieue grenobloise*. Paris, CNRS.

FERRARY, Michel et Yvon PESQUEUX. 2004. *L'organisation en réseau : mythes et réalités*. Paris, Presses Universitaires de France.

FILLIEULE, Olivier et Cécile PÉCHU. 1993. *Lutter ensemble : les théories de l'action collective*. Paris, Éditions L'Harmattan.

FISHER, Claude S.; JACKSON, Robert M.; STUEVE, Ann C.; GERSON, Kathleen et Jones; McCALLISTER, Lynn et Mark BALDASSARE. 1977. *Networks and Places: Social Relations in the Urban Setting*. New York, Free Press.

FLAMENT, Claude. 1965. *Théorie des graphes et structures sociales*. Paris-La Haye, Mouton-Gauthier Villars.

FLYVBJERG, Brent. 2001. *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it Can Succeed Again.* Cambridge University Press.

FORSÉ, Michel. 1999. «Social Capital and Status Attainment in Contemporary France». *The Tocqueville Review/La Revue Tocqueville*, vol. 20, no. 1, p. 59-81.

FORSÉ, Michel. 1997. «Capital social et emploi». *L'Année sociologique*, vol. 47, no. 1, p. 143-191.

FORTIN, Karine. 2005. «L'action de Quebecor Inc. bondit, à l'image du bénéfice de ses divisions». *La Presse*, 16 février 2005, p. 7, section Affaires.

FORTIN, Karine. 2004. «Quebecor World investira plus de 300 millions US pour de nouvelles presses». *La Presse*, 29 juillet 2004, p. 3, section Affaires.

FORTIN, Karine. 2003. «L'année du grand ménage chez les acteurs économiques». *Le Soleil*, 24 décembre 2003, p. C10.

FOUQUET, Annie; Udo REHFELDT et Serge LE ROUX (dir.). 2000. *Le syndicalisme dans la mondialisation*. Paris, Les Éditions de l'Atelier/Les Éditions Ouvrières.

FOUQUET, Annie et Frédéric LEMAÎTRE. 1997. *Démystifier la mondialisation de l'économie.* Les Éditions d'Organisation.

FREEMAN, Linton C. 1995. «Un modèle de la structure des interactions dans les groupes». *Revue française de sociologie*, vol. 36, no. 4, p. 743-757.

FREEMAN, Linton C. 1979. «Centrality in Social Networks: Conceptual Clarifications». *Social Networks*, vol. 1, no. 3, p. 215-239.

FRENKEL, Stephen and Duncan SCOTT. 2002. «Compliance, Collaboration, and Codes of Conduct of Labor Practice : The Adidas Connection». *California Management Review*, vol. 45, no. 1, p. 1-21.

FRIDENSON, Patrick. 2000. «Le conflit social». Dans *Histoire de la France* (Volume *Les conflits*), Jacques Julliard (dir.), Paris, Seuil.

FRIEDKIN, Noah. 1980. «A Test for Structural Features of Granovetter's Strength of Weak Ties Theory». *Social Networks*, vol. 2, no. 4, p. 411-422.

FRIEDMAN, Milton. 1970. «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits». *The New York Times Magazine*, 13 septembre, p. 11.

FROST, Ann C. 2000. «Explaining Variation in Workplace Restructuring: the Role of Local Union Capabilities». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, no. 4, p. 559-578.

FRUNDT, Henry. 2007. «Organizing in the Banana Sector». Dans *Global Union : Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*, Kate Bronfenbrenner (dir.) Ithaca, London, Cornell University Press, p. 99-116.

FRUNDT, Henry. 2005. «Movement Theory and International Labor Solidarity». *Labor Studies Journal*, vol. 30, no. 2, p. 19-40.

FRUNDT, Henry. 1999. «Cross-Border Organizing in the Apparel Industry : Lessons from Central America and the Caribbean». *Labor Studies Journal*, vol. 24, no. 1, p. 89-106.

GAGNON, Mona-Josée. 1998. «La "modernisation" du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative». *Sociologie et sociétés*, vol. 30, no. 2, p. 213-230.

GAGNON, Mona-Josée. 1994. *Le syndicalisme : état des lieux et enjeux*. Institut québécois de recherche sur la culture. Collection Diagnostic.

GALIN, Dan. 2000. *Trade Unions and NGOs: A Necessary Partnership for Social Development*. United Nations Research Institute for Social Development, Civil Society and Social Movements Programme Paper Number 1.

GEERTZ, Clifford. 1973. *The Interpretation of Cultures*. New York, Basic Books.

GENDARME, René. 1981. *Des sorcières dans l'économie : les multinationales*. Paris, Éditions CUJAS.

GENDRON, Corinne. 2001. *Éthique et développement économique: le discours des dirigeants sur l'environnement*. Thèse de doctorat, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal.

GENNARD, John. 1972. *Multinational Corporations and British Labour : A Review of Attitudes and Responses.* Londres, British North American Committee.

GEREFFI, Gary. 1994. «The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks». Dans *Commodity Chains and Global Capitalism*, Gary Gereffi et Miguel Korzeniewicz (dir.), Westport, Praeger, p. 95-122.

GHIGLIANI, Pablo. 2005. «International Trade Unionism in a Globalizing World : A Case Study of New Labour Internationalism». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 26, no. 3, p. 359-382.

GIDDENS, Anthony. 1990. *The Consequences of Modernity*. Stanford, Stanford University Press.

GIDDENS, Anthony. 1987. *La constitution de la société*. Paris, Presse Universitaires de France, collection sociologies.

GILES, Anthony. 2000. «Globalisation and Industrial Relations Theory». *The Journal of Industrial Relations*, vol. 42, no. 2, p. 173-194.

GILES, Anthony et Gregor MURRAY. 1997. «Industrial Relations Theory and Critical Political Economy». Dans *Theorizing in Industrial Relations : Approaches and Applications*, Jack Barbash et Noah Meltz (dir.), Sydney, Australian Centre for Industrial Relations Research and Training.

GILES, Anthony. 1996. «Des études comparatives aux études globales : défis pour la théorie et la recherche en relations industrielles». Dans *L'État des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*, Gregor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa (dir.). Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, p. 534-545.

GILES, Anthony et Gregor MURRAY. 1988. «Towards an Historical Understanding of Industrial Relations Theory in Canada». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 43, no. 4, p. 780-812.

GILMAN, Mark et Paul MARGINSON. 2002. «Negotiating European Works Councils : Contours of Constrained Choice». *Industrial Relations Journal*, vol. 33, no. 1, p. 36-51.

GIUNI, Marco G. 1996. «L'étude de l'action collective entre deux traditions sociologiques». *Swiss Political Science Review*, vol. 2, no. 1, p. 23-51.

GLASER, Barney G. et Anselm L. STRAUSS. 1967. *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine Publishing Company.

GLASERSFELD, Von E. 1988. «Introduction à un constructivisme radical». Dans *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Paul Watzlawick (dir.), Paris, Le Seuil.

GODBOUT, Jacques T. 1992. *L'esprit du don*. Paris, La Découverte.

GOLD, Michael et Mark HALL. 1994. «Statutory European Works Councils: the Final Countdown?». *Industrial Relations Journal*, vol. 25, no. 3, p. 177-186.

GOLLBACH, Jochen et Thorsten SCHULTEN. 2000. «Cross-Border Collective Bargaining Networks in Europe». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, no. 2, p. 161-179.

GORDON, Michael et Lowell TURNER. 2000a. «Making Transnational Collaboration Work». Dans *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Michael E. Gordon et Lowell Turner (dir.), Ithaca, New York, ILR Press, p. 256-262.

GORDON, Michael et Lowell TURNER. 2000b. «Going Global». Dans *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Michael E. Gordon et Lowell Turner (dir.), Ithaca, New York, ILR Press, p. 3-25.

GOUREVITCH, Peter; MARTIN, Andrew; ROSS, George; ALLEN, Christopher; BORNSTEIN, Stephen et Andrei MARKOVITS. 1984. *Unions and Economic Crisis: Britain, West Germany and Sweden.* Londres, Allen and Unwin.

GRANOVETTER, Mark S. 2000. *Le marché autrement*. Paris, Desclée de Brouwer.

GRANOVETTER, Mark S. 1985. «Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness». *American Journal of Sociology*, vol. 91, no.3, p. 481-493.

GRANOVETTER, Mark S. 1976. «Network Sampling : Some First Steps». *American Journal of Sociology*, vol. 81, no. 6, p. 1287-1303.

GRANOVETTER, Mark S. 1973. «The Strength of Weak Ties». *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6, p. 1360-1380.

GRANT, Michel et Jacques LEBEAU. 1994. «Système des relations industrielles et environnement : un cadre conceptuel pour l'analyse des stratégies». Dans *La modernisation sociale des entreprises*, Paul R. Bélanger et al. (dir.), Les Presses de l'Université de Montréal.

GRAWITZ, Madeleine. 1979. *Méthodes des sciences sociales*. Paris, Dalloz, 4ème édition.

GREVEN, Thomas et John RUSSO. 2003. *Transnational 'Corporate Campaigns': A Tool for Labour Unions in the Global Economy?*. Paper prepared for the IIRA, 13th World Congress, Berlin, September.

GREVEN, Thomas. 2003. «Transnational 'Corporate Campaigns' : A Tool for Labour Unions in the Global Economy ?». *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 19, no. 4, p. 495-513.

GRIBAUDI, Maurizio. 1998. *Espaces temporalités stratifications – Exercices sur les réseaux sociaux*. Paris, Édition EHESS.

GROSSMAN, Steven. 2006. *Global Struggles for Global Standards : A Strategic Analysis of Transnational Union Campaigns*. Senior Honors Thesis, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations.

GROULX, Lionel-Henri. 1997. «Contribution de la recherche qualitative à la recherche sociale». Dans *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Jean Poupart et al. (dir.), Montréal, Édition Gaëtan Morin, p. 55-84.

GROULX, Lionel-Henri. 1999. «Querelles autour des méthodes». *Socio-anthropologie*, no. 2, Communauté et/ou Ensemble populationnel, [En ligne], mis en ligne le 15 janvier 2003. URL : http://socioanthropologie.revues.org/document30.html. Consulté le 26 novembre 2006.

GUAY, Pierre-Yves. 1987. *Les firmes transnationales et l'État-nation : l'émancipation par la dépendance.* Montréal, Agence d'ARC.

GUÉDON, Marie-Chantal. 1984. «Les réseaux sociaux». Dans *L'intervention en réseaux*, Claude Brodeur et Richard Rousseau (dir.), Édition France-Amérique.

GUIBERT, Joël et Guy JUMEL. 1997. *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin.

GUILLON, Roland. 2000. *Syndicats et mondialisation: Une stratification de l'action syndicale.* Édition L'Harmattan.

GULATI, Ranjay. 1998. «Alliances and Networks». *Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 4, p. 293-317.

GUMBRELL-McCORMICK, Rebecca. 2000. «Globalisme et régionalisme». Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Annie Fouquet, Udo Rehfeldt et Serge Le Roux (dir.), Paris, Les éditions de l'atelier/Les Éditions Ouvrières, p. 43-54.

GÜNTER, Hans. 1972. «The Future of Transnational Industrial Relations: A Tentative Framework for Analysis». Dans *Transnational Industrial Relations: the Impact of Multi-National Corporations and Economic Regionalism on Industrial Relations*, Hans Günter (dir.), MacMillan St Martin's Press.

GURR, Ted R. 1970. *Why Men Rebel*. Princeton, Princeton University Press.

GURVITCH, Georges. 1968. *La vocation actuelle de la sociologie*. Paris, Presses Universitaires de France.

HALE, Angela. 2004. «Beyond the Barriers: New Forms of Labour Internationalism». *Development in Practice*, vol. 14, no. 1&2, p. 158-162.

HALL, Alan et Barry WELLMAN. 1985. «Social networks and Social Support». Dans *Social Support and Health*, Sheldon Cohen et S. Leonard Syme (dir.), Orlando, Academic Press.

HAMEL, Jacques. 1997. *Étude de cas et sciences sociales*. Paris, L'Harmattan.

HAMIL, Jim. 1984. «Labour Relations Decision-Making within Multinational Corporations». *Industrial Relations Journal*, vol. 15, no. 2, p. 30-34.

HAMMERSLEY, Martyn. 1992. *What's Wrong with Ethnography?*. Londres, Routledge.

HARARY, Frank ; Robert Z. NORMAN et Dorwin CARTWRIGHT. 1965. *Structural Models: An Introduction to the Theory of Oriented Graphs*. New York, Wiley.

HARRIS, Simon. 2000. «Reconciling Positive and Interpretative International Management Research: a Native Category Approach». *International Business Review*, vol. 9, no. 6, p. 755-770.

HARRISSON, Denis. 2003. «Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : une analyse qualitative». *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 58, no. 1, p. 109-136.

HARROD, Jeffrey et Robert O'BRIEN. 2002. *Global Unions ? Theory and Strategies of Organized Labour in the Global Political Economy*. New York, Routledge.

HAWORTH, Nigel et Harvie RAMSAY. 1986. «Matching the multinationals: obstacles to international trade unionism». *The International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 6, no. 2, p. 55-83.

HAWORTH, Nigel et Harvie RAMSAY. 1984. «Grasping the nettle: problems in the theory of international labour solidarity». Dans *For a New Labour Internationalism: a set of reprints and working papers*, Peter Waterman (dir.), The Hague, Ileri.

HAYDEN, Annette et Tony EDWARDS. 2001. «The Erosion of the Country of Origin Effect: A Case Study of a Swedish Multinational Company». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, no. 1, p.116-140.

HECKER, Steven. 1993. «US Unions, Trade and International Solidarity: Emerging Issues and Tactics». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 14, no. 3, p. 355-367.

HECKSCHER, Charles et Françoise CARRÉ. 2006. «Strenght in Networks : Employment Rights Organizations and the Problem of Co-Ordination». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, no. 4, p. 605-628.

HECKSCHER, Charles C. 1988. *The New Unionism*. New York, Basic.

HÉNAFF, Marcel. 2000. *Claude Lévi-Strauss et l'anthropologie structurale*. Paris, Agora/Pocket.

HENNEBERT, Marc-Antonin et Mélanie DUFOUR-POIRIER. 2008. «Les syndicats face à la transnationalisation des entreprises : le cas des alliances syndicales internationales». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, no. 2, p. 52-65.

HENNEBERT, Marc-Antonin. 2007. «Le syndicalisme international à la croisée des chemins : note sur la naissance de la Confédération syndicale internationale ». *Bulletin Oeconomia Humana*, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, UQAM, vol. 5, no. 4, p. 6-7.

HEPPLE, Bob. 1999. «A Race to the Top ? International Investment Guidelines and Corporate Codes of Conduct». *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 20, no. 3, p. 343-367.

HEROD, Andrew. 1997. «Labor as an Agent of Globalization and as a Global Agent». Dans *Spaces of Globalization*, Kenvin Cox (dir.), New York, Guilford Press.

HERZBERG, Frederick I. 1996. «Les quatre questions existentielles: leur effet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel». Dans *La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Thierry C. Pauchant (dir.), Collection Presses HEC des Éditions Québec/Amérique inc, p. 167-188.

HOBBES, Thomas. 1651. *Léviathan*. Paris, Sirey, édition de 1971.

HODKINSON, Stuart. 2005. «Is There a New Trade Union Internationalism? The International Confederation of Free Trade Union's Response to Globalization, 1996-2002». *Labour, Capital and Society*, vol. 38, no. 1, p. 36-64.

HOSKISSON, Robert E.; Charles W.L. HILL et Kim HICHEON. 1993. «The multidivisional structure: organizational fossil or source of value?». *Journal of Management*, vol. 19, no. 2, p. 269-298.

HOWARD, Alan. 2007. «The Future of Global Unions : Is Solidarity Still Forever ?». *Dissent Magazine*, automne, p. 1-11.

HUGHES, Everett C. 1943. *French Canada in Transition*. Chicago, Chicago University Press.

HUZZARD, Tony et Peter DOCHERTY. 2005. «Between Global and Local: Eight European Works Councils in Retrospect and Prospect». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 26, no. 4, p. 541-568.

HYMAN, Richard. 2005. «Shifting Dynamics in International Trade Unionism: Agitation, Organisation, Bureaucracy, Diplomacy». *Labor History*, vol. 46, no. 2, p. 137-154.

HYMAN, Richard. 2002. *The International Labour Movement on the Threshold of Two Centuries Agitation, Organisation, Bureaucracy, Diplomacy.* Swedish Labour Movement Archives and Library, International Workshop about The International Labour Movement on the Threshold of Two Centuries.

HYMAN, Richard. 2000. «Syndicats européens et intégration transnationale». Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Annie Fouquet, Udo Rehfeldt et Serge Le Roux (dir.), Paris, Les éditions de l'atelier/Les Éditions Ouvrières, p. 149-164.

HYMAN, Richard. 1999a. «National Industrial Relations Systems and Transnational Challenges: An Essay in Review». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5, no 1, p. 89-110.

HYMAN, Richard. 1999b. «Imagined Solidarities: Can Trade Unions Resist Globalization ?». Dans *Globalization and Labour Relations*, Peter Leisink (dir.), Cheltenham, UK: Edward Elgar.

HYMAN, Richard. 1998. «La recherche comparative sur le syndicalisme : état des lieux». *Sociologie et sociétés*, vol. 30, no. 2, p. 11-30.

HYMAN, Richard. 1989. *The Political Economy of Industrial Relations*, London : Macmillan Press.

HYMAN, Richard. 1979. «La théorie des relations industrielles : une analyse matérialiste». *Sociologie du travail*, no 4, octobre-décembre, p. 418-438.

HYMAN, Richard. 1975. *Industrial Relations : A Marxist Introduction*. London: Macmillan Press.

HYMER, Stephen et Robert B. COHEN. 1979. *The multinational corporation : a radical approach*. New York, Cambridge University Press.

INGLEHART, Ronald. 1977. *The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics*. Princeton, Princeton University Press.

JAMES, John Alan. 1977. «A Management View of Transnational Bargaining». Dans *Multinationals, Unions, and Labor Relations in Industrialized Countries*, Robert F. Banks et Jack Stieber (dir.), Cornell International Industrial and Labor Relations Report Number 9.

JEAMMAUD, Antoine. 1993. «Les règles juridiques et l'action». Paris, *Recueil Dalloz*, p. 207-212.

JENKINS, J. Craig et Charles PERROW. 1977. «Insurgency of the Powerless : Farm Workers Movements (1946-72)». *American Sociological Review*, vol. 42, no. 2, p. 249-268.

JOBERT, Annette. 1990. «La négociation collective dans les entreprises multinationales en Europe». Dans *Syndicalisme : dimensions internationales*, Guillaume Devin (dir.), La Garenne-Colombes, France, Éditions européennes ERASME.

JUAN, Salvador. 1991. *Sociologie des genres de vie*. Paris, Presses Universitaires de France, collection Le sociologue.

KAHN-FREUND, Otto et Bob HEPPLE. 1972. *Laws against Strikes*. London, Fabian Society.

KASSALOW, Everett. 1977. «Trade Union Ideologies and the Multinational Companies». Dans *Multinationals, Unions, and Labor Relations in Industrialized Countries*, Robert F. Banks et Jack Stieber (dir.), Cornell International Industrial and Labor Relations Report Number 9.

KAUFMAN, Bruce E. 2004. *The Global Evolution of Industrial Relations: Events, Ideas and the IIRA*. Geneva: International Labour Office.

KELLY, John. 1998. *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London, Routledge.

KERR, Clark; DUNLOP, John T.; HARBISON, Frederick H. et Charles A. MYERS. 1960. *Industrialism and Industrial Man. The Problems of Labor and Management in Economic Growth*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

KIDDER, Thalia et Mary McGINN. 1995. «In the Wake of NAFTA: Transnational Workers Networks». *Social Policy*, summer.

KILANI, Mondher. 1994. «Du terrain au texte». *Communications*, no. 58.

KITAY, Jim et Ron CALLUS. 1998. «The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research». Dans *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, Keith Whitfield et Georges Strauss (dir.), Ithaca, Cornell University Press.

KITSCHELT, Herbert. 1986. «Political Opportunity Structures and Political Protest: Anti-Nuclear Movements in Four Democracies». *British Journal of Political Science*, vol. 16, no. 1, p. 57-85.

KLANDERMANS, Bert et Sidney TARROW. 1988. «Mobilization into Social Movements: Synthesizing European and American Approaches». Dans *International Social Movements Research (vol.1)*, Bert Klandermans, Hanspeter Kriesi et Sidney Tarrow (dir.), Greenwitch, CT: JAI Press.

KNOKE, David et James H. KUKLINSKI. 1982. *Network Analysis*. London, Sage Publications, Series : Quantitative Applications in the Social Sciences.

KOCHAN, Thomas A.; KATZ, Harry C. et Robert B. McKERSIE. 1994. *The Transformation of American Industrial Relations*. Ithaca: ILR Press.

KOCHEN, Manfred. 1989. *The Small World*. New Jersey, Ablex Publishing Corporation, Norwood.

KOENIG, Gérard. 1993. «Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles». *Revue de gestion des ressources humaines*, no. 9, p. 4-17.

KORNHAUSER, William. 1959. *The politics of mass society*. Glencoe, Free Press.

KRIESI, Hanspeter; Ruud KOOPMANS; Jan Willem DUYVENDAK et Marco G. GIUGNI. 1995. *New Social Movements in Western Europe. A Comparative Analysis*. Minneapolis, University of Minnesota Press.

KUHN, Thomas. 1983. *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.

KUMAR, Pradeep et Gregor MURRAY. 2003. «Innovation in Canadian Unions: Patterns, Causes and Consequences». Dans *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*, Pradeep Kumar et Christopher Schenk (dir.), Toronto, Broadview Press, p. 79-102.

KUMAR, Pradeep. 1993. *Industrial Relations in Canada and in the United States: From Uniformity to Divergence*. Queen's Papers in Industrial Relations, Kingston, IRC Press.

LA BOTZ, Dan. 1994. «Making Links Across the Border». *Labor Notes*, août.

LAFAY, Gérard. 1999. *Comprendre la mondialisation*. Economica.

LAHIRE. Bernard. 1996. «Risquer l'interprétation: pertinences interprétatives et surinterprétations en sciences sociales». *Enquête*, no. 3, p. 61-87.

LALL, Sanjaya (dir.). 1983a. *The new multinationals : the spread of Third World enterprises*. London, Wiley.

LALL, Sanjaya. 1983b. «Les multinationales du Tiers-monde». Dans *Les multinationales en mutation*, Alain COTTA et Michel GHERTMAN (dir.), collection Perspective Multinationale, IRM.

LALLEMENT, Michel. 1996. *Sociologie des relations professionnelles*. Édition La Découverte.

LAMBERT, Robert. 2007. «An Early Phase of Transition: Global Corporations ad the Reconfiguration of Trade Union Power». Dans *The Future of Organised Labour: Global Perspectives*, Craig Phelan (dir.), Oxford, Peter Lang, p. 177-207.

LAMBERT, Robert. 2002. «Labour movement renewal in the era of globalization: unions responses in the South». Dans *Global Unions? Theory and strategies of organized labour in the global political economy*, Jeffrey Harrod et Robert O'brien (dir.), New York, Routledge Taylor and Francis Group.

LANGE, Peter; ROSS, George et Maurizio VANNICELLI. 1982. *Unions, Change and Crisis: French and Italian Union Strategy and the Political Economy*. Londres, Allen and Unwin.

LANGILLE, Brian. 1999. «The ILO and the New Economy : Recent Developments». *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 15, no. 3, p. 229-257.

LANGLOIS, France-Isabelle. 2004. «Lutte syndicale aux États-Unis chez Quebecor World». *Alternatives*, 18 octobre 2004.

LAPOINTE, Paul-André. 1998. «Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition». *Sociologie et sociétés*, vol. 30, no. 2, p. 189-212.

LAPPERIÈRE, Anne. 1997. «Les critères de scientificité des méthodes qualitatives». Dans *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Jean Poupart et al. (dir.), Montréal, Édition Gaëtan Morin, p. 365-388.

LAROSE, Chalmers. 1999. *Militantisme transnational ? Syndicats et groupes environnementalistes devant les accords de libre-échange nord-américain*. Thèse de doctorat, Département de science politique, Université de Montréal.

LA SALA, Barry. 2001. «NAFTA and Worker Rights : An Analysis of the Labour Side Accord after Five Years of Operation and Suggested Improvements». *The Labor Lawyer*, vol. 16, no. 3, p. 319-348.

LATOUR, Bruno. 2006. *Changer de société. Refaire de la sociologie*. Paris, Éditions La Découverte.

LAUMANN, Edward O.; Peter V. MARSDEN et David PRENSKY. 1983. «The boundary-specification problem in network analysis». Dans *Applied Network Analysis*, Ronald Burt et Michael Minor (dir.), Beverly Hills, California, Sage.

LAVIEC, Jean-Pierre. 1975. *Syndicats et sociétés multinationales*. Travaux et recherche de prospective, no. 58, Paris, Documentation française.

LAZEGA, Emmanuel. 2006. «Échanges socio-économiques et analyses de réseaux». Dans *Sociologie du monde du travail*, Norbert Alter (dir.), Paris, Presses Universitaires de France, Quadrige Manuels, p. 175-190.

LAZEGA, Emmanuel. 2001. *The Collegial Phenomenon. The Social Mechanisms of Cooperation among Peers in a Corporate Law Partnership*. New York, Oxford University Press.

LAZEGA, Emmanuel. 1999. «Le phénomène collégial : une théorie structurale collective entre pairs». *Revue française de sociologie*, vol. 40, no. 4, p. 639-670.

LAZEGA, Emmanuel. 1998. *Réseaux sociaux et structures relationnelles*. Paris, Les Presses Universitaires de France, collection Que sais-je?.

LAZEGA, Emmanuel. 1995. «Présentation. Analyses de réseaux et structures relationnelles». *Revue française de sociologie*, vol. 36, no. 4, p. 593-597.

LE BON, Gustave. 1895. *La psychologie des foules*. Paris, Alcan.

LECHER, Wolfgang; Hans-Wolfgang PLATZER et Bernhard NAGEL. 1999. *The Establishment of European Works Councils : From Information Committee to Social Actor*. Aldershot, Ashgate.

LECHER, Wolfgang et Stephan RÜB. 1999. «The Constitution of European Works Councils: From Information Forum to Social Actor ?». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5, no.1, p. 7-25.

LEFRANC, Georges. 1952. *Les expériences syndicales internationales : des origines à nos jours*. Aubier, Éditions Montaigne.

LEINHARDT, Samuel. 1977. *Social Networks. A Developing Paradigm*. New York, Academic Press.

LEMERCIER, Claire. 2005. «Analyse de réseaux et histoire». *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, no. 52, vol. 2, p. 88-112.

LEMIEUX, Vincent, 2000. *À quoi servent les réseaux sociaux ?*. Québec, Les Presses de l'Université Laval, Les éditions de l'IRQC, Diagnostic.

LEMIEUX, Vincent. 1999. *Les réseaux d'acteurs sociaux*. Paris, Presses Universitaires de France.

LEMIEUX, Vincent. 1997. «Réseaux et coalitions». *L'Année sociologique*, vol. 47, no. 1, p. 55-71.

LE MOIGNE, Jean-Louis. 1995. *Les épistémologies constructivistes*. Paris, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?.

LE MOIGNE, Jean-Louis. 1994. *Le constructivisme. Tome 1 : Des fondements*. Paris, ESF.

LENCLUD, Gérard. 1996. «La mesure de l'excès : remarques sur l'idée même de surinterprétation». *Enquête*, no. 3, p. 11-30.

LE PLAY, Frédéric. 1879. *La méthode sociale*. Paris, Librairie Méridiens-Klincksieck, édition de 1980.

LE PLAY, Frédéric. 1855. *Les ouvriers européens*. Paris, Imprimerie Royale.

LE QUEUX, Stéphane. 1997. *Syndicalisme industriel et identités syndicales : la régulation de l'emploi comme enjeu de solidarité pour la CSN dans le cadre de la restructuration du réseau public de la santé et des services sociaux du Québec*. Thèse de doctorat, Département des relations industrielles, Université Laval.

LEROY, Maxime. 1913. *La coutume ouvrière*. Paris, Giard et Brière.

LÉVESQUE, Christian et Mélanie DUFOUR-POIRIER. 2005. «Building North-South international alliances : evidence from Mexico». *Transfer*, vol. 11, no. 4, p. 531-547.

LÉVESQUE, Christian. 2004. *Les alliances syndicales internationales : une piste pour le renouveau syndical ?*. Présentation dans le cadre du Colloque international sur le renouveau syndical, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), HEC-Montréal, 19 novembre.

LÉVESQUE, Christian. 2003. «La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux : le cas de l'industrie automobile au Mexique». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 58, no. 1, p. 60-83.

LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2003. «Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau». *Revue de l'IRES*, vol. 41, no. 1, p. 149-178.

LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2002. «Local versus Global : Activating Local Union Power in the Global Economy». *Labor Studies Journal*, vol. 27, no. 3, p. 39-65.

LÉVESQUE, Christian ; MURRAY, Gregor et Stéphane LE QUEUX. 1998. «Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation contemporaine». *Sociologie et sociétés*, vol. 30, no. 2, p. 131-154.

LÉVESQUE, Maurice. 2002. «Compte rendu : Vincent LEMIEUX. 2000. *À quoi servent les réseaux sociaux ?*». Sainte-Foy, Les Éditions de l'IQRC, *Recherches sociographiques*, vol. 43, no.2.

LÉVESQUE, Maurice et Deena WHITE. 2001. «Capital social, capital humain et sortie de l'aide sociale pour les prestataires de longue durée». *Canadian Journal of Sociology*, vol. 26, no. 2, p. 167-192.

LEVINE, Joel H. 1985. *Atlas of World Corporate Interlocks*. Worldnet, Inc., Hanover, New Hampshire

LEVINSON, Charles. 1974. *Le contre-pouvoir multinational : la riposte syndicale*. Paris, Le Seuil.

LEVINSON, Charles. 1971. *Capital, Inflation and the Multinationals*. Londres, Allen et Unwin.

LÉVI-STRAUSS, Claude. 1967. *Les structures élémentaires de la parenté*. Paris, Mouton.

LÉVI-STRAUSS, Claude. 1952. *L'anthropologie structurale*. Paris, Plon.

LIDZ, Charles. 1989. «Objectivity and Rapport». Dans *Qualitative – Quantitative Distinction in the Social Sciences*, Barry Glassner et Jonathan D. Moreno (dir.), Londres, Kluwer Academy.

LILLIE, Nathan. 2005. «Union Networks and Global Unionism in Maritime Shipping». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, no. 1, p. 88-111.

LIN, Nan. 1995. «Les ressources sociales : une théorie du capital social». *Revue française de sociologie*, vol. 36, no. 4, p. 685-704.

LIN, Nan. 1982. «Social Resources and Instrumental Action». Dans *Social Structure and Network Analysis*, Peter Mardsen et Nan Lin (dir.), Beverly Hills, Sage Publications.

LINHART, Danièle. 1994. *La modernisation sociale des entreprises*. Paris : La Découverte.

LITVAK, Isaiah Alan et Christopher J. MAULE. 1972. «The Union Response to International Corporations». *Industrial Relations*, vol. 11, no. 1, p. 62-71.

LIZÉE, Michel. 2002. «Les enjeux des régimes de retraite en regard de l'action des syndicats : couverture, sécurité du revenu et gestion des caisses de retraite». *Revue de l'IRES*, vol. 40, no. 3, p. 1-33.

LORRAIN, François et Harrison C. WHITE. 1971. «Structural Equivalence of Individuals in Social Networks». *Journal of Mathematical Sociology*, vol. 1, no. 1, p. 49-80.

LORWIN, Lewis L. 1953. *The International Labor Movement : History, Policies, Outlook*. New York, Harper.

LYON-CAEN, Gérard. 1991. «Un droit du travail pour les multinationales ?». Dans *Les relations de travail internationales*, Gérard Lyon-Caen (dir.), Paris, Édition Liaisons.

MACE, Gordon et François PÉTRY. 2000. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Québec, Les Presses de l'Université Laval & De Boeck Université, 2ème édition.

MAGDOFF, Harry. 1983. «L'expansion des firmes multinationales américaines». Dans *Firmes multinationales et autonomie nationale*, Jorge Niosi (dir.), 2ème colloque de l'Association d'économie politique, Éditions coopératives Albert Saint-Martin.

MAKOUDE, Opiyo. 2005. *Les mouvements sociaux en Afrique de l'Est*. Répertoire des mouvements sociaux.

MARGINSON, Paul et Thorsten SCHULTEN. 1999. «The 'Europeanisation' of Collective Bargaining». *Eiro-observer 4*, vol. 2, no. 1, p. 4-7.

MARGINSON, Paul. 1992. «European Integration and Transnational Management-Union Relations in the Enterprise». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 30, no. 4, p. 303-324.

MARSDEN, Peter V. 1990. «Network Data and Measurement». *Annual Review of Sociology*, vol. 16, p. 291-316.

MARSHALL, Catherine et Gretchen B. ROSSMAN. 1989. *Designing Qualitative Research*. Newbury Park, Sage Publications.

MARTIN, Andrew et George ROSS. 2000. «European Integration and the Europeanization of Labor». Dans *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Michael E. Gordon et Lowell Turner (dir.), Ithaca, New York, ILR Press, p. 120-152.

MARTINEZ LUCIO, Miguel et Syd WESTON. 2000. «European Works Councils and Flexible Regulation : The Politics of Intervention». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, no. 2, p. 203-216.

MARTINEZ LUCIO, Miguel et Syd WESTON. 1995. «Trade Unions and Networking in the Context of Change : Evaluating the Outcomes of Decentralization in Industrial Relations». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, no. 2, p. 233-251.

MARTINEZ LUCIO, Miguel et Syd WESTON. 1994. «New Management Practices in a Multinational Corporation : The Restructuring of Worker Representation and Rights?». *Industrial Relations Journal*, vol. 25, no. 2, p. 110-121.

MASINI, Jean. 1986. *Multinationales et pays en voie de développement : le profit et la croissance.* Les dossiers de l'IRM, Institut de recherche et d'information sur les multinationales, Paris, Les Presses Universitaires de France.

MAZUR, Jay. 2000. «Labor's New Internationalism». *Foreign Affairs*, vol. 79, no. 1, p.79-94.

McADAM, Doug; John D. McCARTHY et Mayer N. ZALD. 1988. «Social Movements». Dans *Handbook of Sociology*, Neil J. Smelser (dir.), Londres, Sage, p. 695-737.

McADAM, Doug. 1982. *Political Porcess and the Development of Black Insurgency 1930-1970*. Chicago, Chicago University Press.

McCARTHY, John D. et Mayer ZALD. 1977. «Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory». *American Journal of Sociology*, vol. 82, no. 6, p. 1212-1241.

McCULLOUGH, George B. 1978. «Transnational Bargaining, Problems and Prospects». *Monthly Labor Review*, mars, p. 23-35.

McDOWELL, Manfred. 1995. «NAFTA and the EC 'Social Dimension'». *Labor Studies Journal*, vol. 20, no. 1, p. 31-37.

MEARDI, Guglielmo. 2000. *Trade Union Activists, East and West: Comparisons in Multinational Companies*. Aldershot, Gower Publishing Limited.

MECHANIC, David. 1989. «Medical Sociology: Some Tensions Among Theory, Method and Substance». *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 30, no. 2, p. 161-162.

MELUCCI, Alberto. 1996. *Challenging Codes : Collective Action in the Information Age.* Cambridge, University Press.

MELUCCI, Alberto. 1989. *Nomads of the Present. Social Movements and Individual Needs in Contemporary Society*. London, Hutchinson Radius.

MELUCCI, Alberto. 1983. «Mouvements sociaux, mouvements post-politiques». *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 10-50, p. 13-30.

MELUCCI, Alberto. 1980. «The New Social Movements : A Theoretical Approach». *Social Science Information*, vol. 19, no. 2, p. 199-226.

MERCKLÉ, Pierre. 2004. *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris, Repères, La Découverte.

MERCKLÉ, Pierre. 2003. *Les origines de l'analyse des réseaux sociaux*. CNED / ens-lsh.

MEYER, John P. et Natalie J. ALLEN. 1997. «Meaning of Commitment». Dans *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, John P. Meyer et Natalie J. Allen (dir.), Thousand Oaks, Sage Publications, p. 8-22.

MIAS, Arnaud. 2005. *Le dialogue social européen (1957-2005), Genèse et pratiques d'une institution communautaire*. Thèse de doctorat en sociologie, Paris, CNAM.

MICHALET, Charles-Albert. 1998. *Le capitalisme mondial*. Paris, Les Presses Universitaires de France (Quadrige).

MIDDLEBROOK, Kevin J. 1995. *The Paradox of Revolution : Labor, The State, and Authoritarism in Mexico.* The John Hopkins University Press, Baltimore & London.

MILGRAM, Stanley. 1967. «The Small-World Problem». *Psychology Today*, vol. 1, no. 2, p. 61-67.

MILES, Matthew B. et A. Michael HUBERMAN. 2003. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Université, Méthodes en sciences humaines, 2ème édition.

MILLS, Charles Wright. 1967. *L'imagination sociologique*. Sciences humaines et sociales, La Découverte / Poche.

MITCHELL, J. Clyde. 1994. «Keynote Address, International Networks Analysis Conference». *Connections*, vol. 17, no. 1, p. 47-49.

MITCHELL, J. Clyde. 1974. «Social Networks». *Annual Review of Anthropology*, vol. 3, no. 4, p. 279-299.

MITCHELL, J. Clyde. 1969. «The Concept and use of social networks». Dans *Social Networks in Urban Situations*, J. Clyde Mitchell (dir.), Manchester, Manchester University Press.

MIZRUCHI, Mark S. 1994. «Social Network Analysis: Recent Achievements and Current Controversies». *Acta Sociologica*, vol. 37, no. 4, p. 329-343.

MJØSET, Lars. 2006. «A Case Study of a Case Study: Strategies of Generalization and Specification in the Study of Israel as a Single Case». *International Sociology*, vol. 21, no. 5, p.735-766.

MOODY, Kim. 1997. «Towards an International Social-Movement Unionism». *New Left Review*, no. 225, p. 52-72.

MOREAU, Marie-Ange. 2006. *Normes sociales, droit du travail et mondialisation. Confrontations et mutations.* Paris, Éditions Dalloz.

MORENO, Jacob L. 1954. *Fondements de la sociométrie*. Paris, Presses Universitaires de France.

MORENO, Jacob L. 1934. *Who Shall Survive ?*. New York, Beacon Press.

MORGAN, Alun et Roger BLANPAIN. 1977. *Incidences des activités des entreprises multinationales sur les relations professionnelles et sur l'emploi: étude des problèmes posés.* Paris, Organisation de coopération et de développement économiques.

MORIN, Marie-Claude. 2008. «Analyse : Pourquoi Quebecor World s'est effondrée». Journal *Les Affaires*, 25 janvier, p.1-2.

MORIN, Estelle et Benoît CHERRÉ. 1999. «Les cadres face au sens du travail». *Revue française de gestion*, numéro spécial, no. 126, p. 83-93.

MORISSETTE, Lucie. 2006. *Le processus de régulation des politiques publiques du travail : le cas de la réforme de l'article 45 du Code du travail au Québec*. Thèse de doctorat, École de relations industrielles, Université de Montréal.

MUCCHIELLI, Jean-Louis. 1998. *Multinationales et mondialisation*. Édition Seuil (Points).

MULGAN, Geoff J. 1991. *Communication and Control. Networks and the New Economies of Communication*. Cambridge, Polity Press.

MÜLLER, Torsten et Aline HOFFMANN. 2001. *EWC Research: a Review of the Literature*. Warwick Papers in Industrial Relations, Industrial Relations Research Unit, University of Warwick.

MÜLLER-JENTSCH, Walther. 1998. «Les théories de relations industrielles: une mise en perspective». *Sociologie du travail*, no. 2, p.233-262.

MUNCK, Ronaldo. 2002. *Globalisation and Labour: the new Great Transformation*. New York, Zed Books Ltd.

MUNCK, Ronaldo. 1988. «The International Dimension». Dans *The New International Labour Studies: an introduction*, Ronaldo Munck (dir.), London and New Jersey, Zed Books Ltd.

MURRAY, Gregor et Gilles TRUDEAU. 2004. «Une régulation sociale de l'entreprise mondialisée ? Introduction». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, no. 1, p. 3-14.

MURRAY, Gregor, LÉVESQUE, Christian et Guylaine VALLÉE. 2000. «The Reregulation of labour in a global context : Conceptual Vignettes from Canada». *The Journal of Industrial Relations*, vol.42, no. 2, p. 234-257.

MURRAY, Gregor; MORIN, Marie-Laure et Isabel DA COSTA. 1996. *L'État des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval.

NEIDHARDT, Fiedhelm et Dieter RUCHT. 1991. «The Analysis of Social Movements : The State of the Art and Some Perspectives for Further Research». Dans *Research on Social Movements. The State of the Art in Western Europe and in the USA*, Dieter Rucht (dir.), Francfort/Boulder, CO: Campus/Westview Press.

NEVEU, Érik. 2002. *Sociologie des mouvements sociaux*. Édition La découverte, collection Repères.

NIOSI, Jorge. 1982. *Canadian Multinationals*. Toronto : Between The Lines. Les Éditions Marquis Ltée.

NIOSI, Georges. 1981. *Canadian Capitalism*. Toronto, James Lorimer.

NISSEN, Bruce. 1999. *Alliances Across the Border: the U.S. Labour Movement in the Era of Globalization*. Center for Labour Research, Florida International University.

NOISEUX, Yanick. 2004. *Introduction aux théories des mouvements sociaux. Cartographies des approches théoriques: Guide de lecture*. Groupe de recherche sur l'intégration régionale (GRIC), Montréal, Université du Québec à Montréal.

NORTHRUP, Herbert R. et Richard L. ROWAN. 1979. *Multinational collective bargaining attempts : the record, the cases, and the prospects.* Philadelphie, University of Pennsylvania Press.

NORTHRUP, Herbert R. et Richard L. ROWAN. 1977. «Les consultations multinationales entre syndicats et direction : l'expérience européenne». *Revue internationale du travail*, vol. 116, no. 2, p. 107-139.

NORTHRUP, Herbert R. et Richard L. ROWAN. 1976. «Multinational Bargaining Approaches in the Western European Flat Glass Industry». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 30, no.1, p. 32-46.

OBERSHALL, Anthony. 1973. *Social Conflict and Social Movements*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

O'BRIEN, Robert. 2000. «Workers and World Order : The Tentative Transformation of the International Union Movement». *Review of International Studies*, vol. 26, no. 4, p. 533-555.

OFFE, Claus et Helmut WIESENTHAL. 1980. «Two Logics of Collective Action : Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form». *Political Power and Social Theory*, vol. 1, p. 67-115.

OLLE, Werner et Wolfgang SCHOELLER. 1977. «World market competition and restrictions upon international trade-union policies». *Capital and Class*, no. 2, p. 56-75.

OLSON, Mancur. 1965. *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, Harvard University Press.

ONTARIO. 2005. *Quebecor World Inc. condamnée à une amende de 130 000$ pour une violation à la santé et sécurité*. Gouvernement de l'Ontario, Ministère du Travail, Salle de presse de l'Ontario, 20 mai 2005.

ORDONNEAU, Pascal. 1975. *Les multinationales contre les États*. Paris, Les éditions ouvrières.

OVERDEVEST, Christine. 2004. «Codes of Conduct and Standard Setting in the Forest Sector: Constructing Markets for Democracy». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, no.1, p. 172-197.

PAILLÉ, Pierre et Alex MUCCHIELLI. 2005. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin.

PANKERT, Alfred. 1977. «Les actions internationales de solidarité des travailleurs, quelques problèmes juridiques». *Revue internationale du travail*, vol. 116, no. 1, p. 75-84.

PAQUET, Renaud; Tremblay, Jean-François et Éric Gosselin. 2004. «Des théories du syndicalisme. Synthèse analytique et considérations contemporaines». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, no.2, p. 295-320.

PAPADAKIS, Konstantinos. 2008. *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?*. Genève, Organisation internationale du travail, Institut international d'études sociales.

PARSONS, Talcott. 1951. *The Social System*. New York, Free Press.

PARLEBAS, Pierre. 1992. *Sociométrie, réseaux et communication*. Paris, Presses Universitaires de France.

PARROCHIA, Daniel. 1993. *Philosophie des réseaux*. Paris, Presses Universitaires de France.

PASSERON, Jean-Claude. 1991. *Le raisonnement sociologique*. Paris, Nathan.

PASSY, Florence. 2003. «Social Networks Matter. But How?». Dans *Social Movements and Networks: Relational Approaches to Collective Action*, Mario Diani et Doug McAdam (dir.), Oxford University Press, p. 21-48.

PAUCHANT, Thierry C. 1996. *La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Collection Presses HEC des Éditions Québec/Amérique inc.

PERETZ, Henri. 1998. *Les méthodes en sociologie : l'observation*. Paris, La Découverte.

PERNOT, Jean-Marie. 2005. *Syndicats : lendemains de crise ?* Paris, Les Éditions Gallimard.

PERRET, Véronique et Martine SÉVILLE. 2003. «Fondements épistémologiques de la recherche». Dans *Méthodes de recherche en management*, Raymond-Alain Thiétart (dir.), Paris, Dunod, 2ème édition, p. 13-33.

PETERSON, Michael J. 1992. «Transnational Activity, International Society and World Politics». *Millennium Journal of International Studies*, vol. 21, no. 3, p. 371-388.

PETRELLA, Riccardo. 1997. *Écueils de la mondialisation : urgence d'un nouveau contrat social*. Les grandes conférences, Éditions Fides.

PFEFFER, Jeffrey et John F. VEIGA. 1999. «Putting people first for organizational success». *Academy of Management Executive*, vol. 13, no. 2, p. 37-48.

PIORE, Michael. 1996. «Au-delà des relations industrielles». Dans *L'État des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*, Gregor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa (dir.). Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, p. 607-613.

PIRÈS, Alvaro P. 1997. «De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales». Dans La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques, Jean Poupart et al. (dir.), Montréal, Édition Gaëtan Morin.

PIRÈS, Alvaro P. 1982. «La méthode qualitative en Amérique du Nord : un débat manqué». *Sociologie et sociétés*, vol. 14, no. 1, p. 15-29.

PIVEN, Frances Fox et Richard A. CLOWARD. 1979. *Poor People's Movements. Why They Succeed, How They Fail*. New York, Pantheon Books.

PIZZORNO, Alessandro. 1978. «Political Exchange and Collective Identity in Industrial Conflict». Dans *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968*, Colin Crouch et Alessandro Pizzorno (dir.), Londres, MacMillan, p. 277-298.

POCHAMNN, Marcio. 2000. «Le mouvement syndical et l'organisation du MERCOSUR». Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Annie Fouquet, Udo Rehfeldt et Serge Le Roux (dir.), Paris, Les éditions de l'atelier/Les Éditions Ouvrières, p. 201-212.

POLANYI, Karl. 1944. *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon. Press.

POMEROY, Fred. 1991. «Mobilizing across Borders». Dans *Labor in the Global Economy*, Steven Hecker et Margaret Hallock (dir.), Eugene, OR : University of Oregon Books.

PORTER, Michael E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York : Free Press.

POULANTZAS, Nicos. 1977. *La crise et l'État*. Paris, Presses Universitaires de France.

POUPART, Jean; Jean-Pierre DESLAURIERS; Lionel-Henri GROULX; Anne LAPERRIÈRE ; Robert MAYER et Alvaro P. PIRES. 1997. *La recherche qualitative. En jeux épistémologiques et méthodologiques.* Montréal, Édition Gaëtan Morin.

POURTOIS, Jean-Pierre et Huguette DESMET. 1988. *Épistémologies et instrumentation en sciences humaines*. Liège-Bruxelles, Pierre Mardaga.

POUSSIELGUE, Grégoire. 2001. «Le groupe Quebecor supprime 2 400 emplois». *Les Échos*, 11 octobre, p. 20.

POWELL, Walter W. 2001. «The Capitalist Firm in the Twenty-First Century: Emerging Patterns in Western Enterprise». Dans *The Twenty-First Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective*, Paul Dimaggio (dir.), Princeton and Oxford, Princeton University Press.

POWELL, Walter W. et Laurel SMITH-DOERR. 1995. «Network and Economic Life». Dans *Handbook of Economic Sociology*, Neil J. Smelser (dir.), Newbury Park, Sage Publications.

PRESS, Mike and Don THOMSON. 1989. *Solidarity for Survival : The Don Thomson Reader*. Nottingham : Spokesman.

PRESS, Mike. 1984. «The lost vision: trade unions and internationalism». Dans *For a New Labour Internationalism: a set of reprints and working papers*, Peter Waterman (dir.), The Hague, Ileri.

PRESSE CANADIENNE. 2006. «Moody's place Quebecor World sous observation». *Le Devoir*, 17 août 2006, p. 6.

PRESSE CANADIENNE. 2005a. «Quebecor World ferme son imprimerie à Saint-Jean, N.-B.». *La Presse*, 20 janvier 2005, p. A10.

PRESSE CANADIENNE. 2005b. «Quebecor World ferme une usine à Laval et supprime 150 emplois». *La Presse*, 13 avril 2005, p. 3, section Affaires.

PRESSE CANADIENNE. 2004a. «450 mises à pied chez Quebecor World au Tennessee». *La Presse*, 3 juillet 2004, p. 6, section Affaires.

PRESSE CANADIENNE. 2004b. «Activités antisyndicales : les accusations contre Quebecor World sont fondées». *La Presse*, 28 juillet 2004, p. 1, section Affaires.

PRESSE CANADIENNE. 2004c. «Quebecor World ferme une usine en Suède». *La Presse*, 8 septembre 2004, p. C3.

PRESSE CANADIENNE. 2004d. «Les tensions syndicales monopolisent l'assemblée annuelle de Quebecor World». *Le Soleil*, 6 mai 2004, p. C1.

PRESSE CANADIENNE. 2004e. «Vingt-deux plaintes syndicales contre Quebecor World». *Le Devoir*, 21 avril 2004, p. C3.

PRESSE CANADIENNE. 2004f. «Quebecor World clame son respect des employés». *Le Devoir*, 9 mars 2004, p. B3.

PRESSE CANADIENNE. 2004g. «Les plainte contre Quebecor sont 'crédibles', selon la Régie nationale des relations de travail des États-Unis». *Le Soleil*, 6 août 2004, p. C8.

PRESSE CANADIENNE. 2004h. «Les plainte contre Quebecor World franchissent une nouvelle étape». *Le Soleil*, 1er octobre 2004, p. C7.

PULIGNANO, Valeria. 2006. «Still 'Regime Competition'? Trade Unions and Multinational Restructuring in Europe». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 61, no. 4, p. 615-638.

PULIGNANO, Valeria. 2005. «EWC's Cross-National Employee Representative Coordination: A Case of Trade Union Cooperation?». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 26, no. 3, p. 383-412.

PULIGNANO, Valeria. 2003. «Cross-Border Unionism Programmatic Goal or Factual Reality ? Proposition for a Conceptual Framework». Dans *Les relations industrielles: jonction du passé et du présent*, Sélection des textes du XLe congrès de l'ACRI, Les Presse de l'Université Laval.

PUTMAN, Robert D. 1993. «The Prosperous Community: Social Capital and Public Life». *The American Prospect*, vol. 4, no. 13, p 35-42.

QUAN, Katie. 2000. «A Global Labor Contract : the Case of the Collective Agreement between the Association of Flight Attendants(AFL-CIO) and United Airlines». *Transfer*, no. 1, p. 130-131.

RACINE, Luc. 1994. «Approche anthropologique des réseaux sociaux». Dans *Études et Séminaires*, CRIV/CNRS & Laboratoire des Sciences de l'Éducation et de la Formation de l'Université François Rabelais, Vaucresson/Tours.

RADCLIFFE-BROWN, Alfred Reginald. 1940. «On Social Structure». *Journal of the Royal Anthropological Society of Great Britain and Ireland*, vol. 70, no. 1, p. 1-12.

RAMASAMY, Palanisamy. 2005. «Labour and Globalization : Towards a New Internationalism ?». *Labour, Capital and Society*, vol. 38, no. 1, p. 5-35.

RAMSAY, Harvie. 2000. «Know Thine Enemy: Understanding Multinational Corporations as a Requirement for Strategic International Laborism». Dans *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Michael E. Gordon et Lowell Turner (dir.), Ithaca, New York, ILR Press.

RAMSAY, Harvie. 1997. «Solidarity at Last? International Trade Unionism Approaching the Millenium». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 18, no. 4, p. 503-537.

RAPOPORT, Anatol et Yufei YUAN. 1989. «Some Aspects of Epidemics and Social Nets». Dans *The Small World*, Manfred Kochen (dir.), New Jersey, Ablex Publishing Corporation, Norwood.

REDOR, Dominique. 1981. *La multinationalisation des entreprises*. Paris, Hatier.

REHFELDT, Udo. 2007. «Création d'une nouvelle confédération syndicale mondiale». *Chroniques de l'IRES*, no. 104, janvier, p. 3-10.

REHFELDT, Udo. 2000. «Les stratégies syndicales européennes». Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Annie Fouquet, Udo Rehfeldt et Serge Le Roux (dir.), Paris, Les éditions de l'atelier/Les Éditions Ouvrières, p. 77-88.

REHFELDT, Udo. 1993. «Les syndicats européens face à la transnationalisation des entreprises». *Le mouvement social*, no. 162, janvier-mars, p. 169-193.

REICH, Robert B. 1992. *The Work of Nations : Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*. New York, Alfred A. Knopf.

REYNAUD, Emmanuèle. 1993. «L'action collective : un champ théorique en expansion». Dans *Action collective et mouvements sociaux*, François Chazel (dir.), Paris, Les Presses Universitaires de France, p. 249-250.

REYNAUD, Jean-Daniel. 1989. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris, Armand Colin.

REYNAUD, Serge. 1998. «Gérer les ressources humaines à l'échelle continentale : l'expérience de Quebecor». Dans *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Rodrigue Blouin et Anthony Giles (dir.), Sainte-Foy, Les Presse de l'Université Laval, p. 99-102.

RICHARDSON, R. Jack. et Barry WELLMAN. 1985. «Structural Analysis». *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol. 22, no. 5, p. 771-793.

RIOUX, Claude. 2002. *Tendances récentes dans l'action syndicale internationale à l'égard de la promotion des droits syndicaux dans les entreprises transnationales*. Communication dans le cadre du symposium organisé par la Société de droit du travail et de la sécurité sociale. Les mécanismes internationaux de protection de la liberté syndicale dans les Amériques, le 29 novembre.

RIISGAARD, Lone. 2005. «International Framework Agreements : A New Model for Securing Workers Rights ?». *Industrial relations*, vol. 44, no. 4, p. 707-737.

ROBERTS, Benjamin Charles et Bruno LIEBHABERG. 1976. «The European Trade Union Confederation : Influence of Regionalism, Detente and Multinationals». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 14, no. 3, p. 261-276.

ROBERTS, Benjamin Charles et Jonathan MAY. 1974. «Response of Multinational Enterprises to International Trade Union Presures». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 12, no. 3, p. 403-416.

ROBERTS, Benjamin Charles. 1973. «Multinational Collective Bargaining: A European Prospect ?». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 11, no. 1, p. 1-19.

ROCHER, Guy. 2001. « La mondialisation : un phénomène pluriel». Dans *Une société-monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation*, Daniel Mercure (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval & De Boeck Université, collection Sociologie Contemporaine.

ROCHER, Guy. 1969. *Introduction à la sociologie générale. 1. L'action sociale*. Éditions Hurtubise HMH, Ltée.

ROGERS, Everett M. et D. Lawrence KINCAID. 1981. *Communications Networks : Toward a New Paradigm for Research*. New York, Free Press.

ROSE, Joseph B. et Gary N. CHAISON. 2001. «Unionism in Canada and the United States in the 21st Century : The Prospects for Revival». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, no. 1, p. 34-64.

ROSANVALLON, Pierre. 1998. *La question syndicale*. Hachette Littératures, Pluriel.

ROUILLARD, Jacques. 1989. *Histoire du syndicalisme Québécois*. Édition Boréal.

ROWAN, Richard L.; NORTHRUP, Herbert R. et Rae Ann O'BRIEN. 1980. *Multinational Union Organizations in the Manufacturing Industries.* Philadelphia, Industrial Research Unit, Wharton School, University of Pennsylvania.

ROWAN, Richard L. et Herbert R. NORTHRUP. 1975. «Multinational Bargaining in Metals and Electric Industries: Approaches and Prospects». *Journal of Industrial Relations*, vol. 17, no. 1, p. 3-25.

ROYLE, Tony. 2001. «Worker Representation Under Threat ? The McDonald's Corporation and the Effectiveness of Statutory Works Councils in Seven European Union Countries». *Comparative and Labor Law and Policy Journal*, vol. 22, no. 2-3, p. 395-431.

RUCHT, Dieter. 1991. *Research on Social Movements: The State of the Art in Western Europe and in the USA*. Frankfurt/Boulder, Campus/Westview Press.

RUSSO, John. 1999. «Strategic Campaigns and International Collective Bargaining: The Case of the IBT, FIET, and Royal Ahold NV». *Labor Studies Journal*, vol. 24, no. 3, p. 23-37.

RUSSO, John et Andy BANKS. 1999. «How Teamsters Took the UPS Strike Overseas». *Working USA*, January-February, p. 75-87.

SACHWALD, Frédérique. 1994. *Les défis de la mondialisation : Innovation et concurrence*. Édition Masson.

SAINCY, Bernard. 2006. «Mutations et renouvellement des pratiques sociale». Dans *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Michèle Descolonges et Bernard Saincy (dir.), Paris, La Découverte, Collection «Entreprise & Société», p.36-49.

SAINT-CHARLES, Johanne. 2003. *Introduction aux réseaux sociaux.* Site web de l'UQAM. [en ligne]. http://www.unites.uqam.ca/grm/textes/intro_reseaux_soc.pdf, 25 juillet 2007.

SAINT-CHARLES, Johanne. 2001. *Pouvoir informationnel, structure formelle et réseau émergent dans une organisation.* Thèse de doctorat, Université de Québec à Montréal.

SCOTT, John. 1991. *Social Network Analysis : A Handbook*. London, Sage Publications.

SEBBENS, Trent D. 2000. «Globalization and International Trade Unions : 'The Working Have no Country'». *New Zealand Journal of Industrial Relations*, vol. 25, no. 3, p. 233-257.

SEGUIN, Natacha. 2006. «Le contenu des accords-cadres internationaux». Dans *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Michèle Descolonges et Bernard Saincy (dir.), Paris, La Découverte, Collection «Entreprise & Société», p.53-69.

SEHAM, Martin C. 1974. «Transnational Labor Relations». *Common Law and International Policy*, printemps.

SELLTIZ, Claire; Lawrence S. WRIGHTSMAN et Stuart W. COOK. 1977. *Les méthodes de recherche en sciences sociales*. Montréal, Les Éditions HRW.

SERVAIS, Jean-Michel. 2000. «Labor Law and Cross-Border Cooperation among Unions». Dans *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Michael E. Gordon et Lowell Turner (dir.), Ithaca, New York, ILR Press, p. 44-59.

SILVERMAN, David. 1993. *Interpreting Qualitative Data*. Londres, Sage Publications.

SIMMEL, Georg. 1981. *Sociologie et épistémologie*. Paris, Presses Universitaires de France.

SIMMEL, Georg. 1908. *Conflict and The Web of Group-Affiliations*. New York, Free Press.

SLOB, Bart et Gerard OONK. 2007. *The ISO Working Group on Social Responsibility: Developing the Future ISO SR 26000 Standard*. Briefing Paper, Amsterdam, SOMO, Center for Research on Multinational Corporations.

SMELSER, Neil J. 1962. *Theory of Collective Behavior*. New York, MacMillan.

SNOW, David A.; Burke E. Jr. ROCHFORD; Steven K. WORDEN et Robert D. BENFORD. 1986. «Frame Alignment and Mobilization». *American Sociological Review*, vol. 51, no. 4, p. 583-600.

SOBCZAK, André. 2007. «Legal Dimensions of Internatioal Framework Agreements in the Field of Corpoate Social Responsability». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 62, no. 3, p. 466-491.

SOBCZAK, André. 2006. «Les enjeux juridiques des accords-cadres internationaux». Dans *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Michèle Descolonges et Bernard Saincy (dir.), Paris, La Découverte, Collection «Entreprise & Société», p. 93-113.

SOMMIER, Isabelle. 2001. Le paysage recomposé des minorités actives: l'essoufflement des organisations syndicales traditionnelles. Dans *Les nouveaux mouvements contestataires à l'heure de la mondialisation*, Isabelle Sommier (dir.), Paris, Flammarion, Collection Dominos.

SOROS, George. 2002. *Guide critique de la mondialisation*. Édition Plon.

SPOONER, Dave. 2004. «Trade Unions and NGOs: the Need for Cooperation». *Development in Practice*, vol. 14, no. 1&2, p. 19-33.

STEVIS, Dimitris et Terry BOSWELL. 2007. «International Framework Agreements: Opportunities and Challenges for Global Unionism». Dans *Global Union : Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*, Kate Bronfenbrenner (dir.) Ithaca, London, Cornell University Press, p. 174-194.

STEVIS, Dimitris et Terry BOSWELL. 1997. «Labour : From National Resistance to International Politics». *New Political Economy*, vol. 2, no 1, p. 79-92.

STIGLITZ, Joseph E. 2003. *Quand le capitalisme perd la tête*. Édition Fayard.

STREECK, Wolfgang. 1998. «The Internationalisation of Industrial Relations in Europe: Prospects and Problems». *Politics and Society*, vol. 26, no. 4, p. 429-459.

STREECK, Wolfgang et Sigurt VITOLS. 1995. «The European Community: Between Mandatory Consultation and Voluntary Information». Dans *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, Joel Rogers et Wolfgang Streeck (dir.), Chicago, University of Chicago Press.

SUPIOT, Alain. 2001. «Revisiter les droits d'action collective». *Droit social*. Juillet-août.

SWIFT, Allan. 2003. «Mobilisation syndicale chez Quebecor World». *Le Devoir*, 6 décembre 2003, p. C1.

TARDE, Gabriel. 1901. *L'opinion et la foule*. Paris, Alcan.

TARROW Sydney. 1996. «States and opportunities : The political structuring of social movements». Dans *Comparative Perspectives on Social Movements. Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, Doug McAdam, John D. McCarthy, Mayer N. Zald (dir.), Cambridge, Cambridge University Press.

TARROW, Sydney. 1994. *Power in Movement. Social Movements, Collective Action and Mass Politics*. New York/London, Cambridge University Press.

TARROW, Sydney. 1991. «Comparing Social Movement Participation in Western Europe and the United States: Problems, Uses, and a Proposal for Synthesis». Dans *Research on Social Movements. The State of the Art in Western Europe and in the USA*, Dieter Rucht (dir.), Francfort/Boulder, CO: Campus/Westview Press.

TARROW, Sydney. 1989. *Struggle, Politics, and Reform. Collective Action, Social Movements, and Cycles of Protest*. Ithaca, Cornell University, Western Society Papers, no. 21.

TATE, Alan. 2006. «Campagne Justice@Quebecor : Leçons pour les syndicats canadiens». *Just Labour*, vol.8, p. 40-49.

TATTERSALL, Amanda. 2007. «Labor-Community Coalitions, Global Union Alliances, and the Potential of SEIU's Global Partnerships». Dans *Global Union : Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns*, Kate Bronfenbrenner (dir.) Ithaca, London, Cornell University Press, p. 155-173.

TATTERSALL, Amanda. 2006. «Powerful Community Relationships and Union Renewal in Australia». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 61, no. 4, p. 589-614.

TAYLOR, Graham et Andrew MATHERS. 2002. «Social Partner or Social Movement ? European Integration and Trade Union Renewal in Europe», *Labor Studies Journal*, vol. 21, no. 1, p. 93-108.

TAYLOR, Robert. 1999. *Trade Unions and Transnational Industrial Relations*. Genève, International Labour Organization, International Institute for Labour Studies.

TEYSSIÉ, Bernard. 2005. «La négociation collective transnationale d'entreprise ou de groupe». *Droit social*, no. 11, p. 982-990.

THÉRET, Bruno. 1994. «Quel avenir pour l'État-providence dans un contexte d'intégration des marchés nationaux et de restructuration des territoires politiques ?». Dans *L'Amérique du Nord et l'Europe communautaire: Intégration économique, intégration sociale ?*, Dorval Brunelle et Christian Deblock (dir.), Les Presses de l'Université du Québec, Études d'économie politique.

THIÉTART, Raymond-Alain. 2003. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, 2ème édition.

THORPE, Vic. 1999. «Glonal Unionism: The Challenge». Dans *Labour Worldwide in the Ear of Globalization: Alternative Union Models in the New World Order*, Ronaldo Munck et Peter Waterman (dir.), London, MacMillan Press.

TILLY, Charles. 1994. «Social Movements as Historically Specific Clusters of Political Performances». *Berkeley Journal of Sociology*, vol. 38, p. 1-30.

TILLY, Charles. 1993. *European Revolutions, 1492-1992*. Oxford/Cambridge, Blackwell.

TILLY, Charles. 1978. *From Mobilization to Revolution*. Reading, Addison-Wesley.

TISON, Marie. 2003. «Quebecor World se défend contre les accusations des syndicats». *La Presse*, 6 décembre, p. 15, section Affaires.

TIXIER, Pierre-Éric. 1988. «Stratégies syndicales : d'un modèle singulier à un modèle pluriel». *Syndicalisme et société : Rapports nouveaux ?*, Actes du 7ème colloque annuel de l'association d'économie politique. Presses de l'Université du Québec.

TOURAINE, Alain. 1988. «L'évolution du syndicalisme en Amérique latine». *Revue française de sociologie*, vol. 29, no. 1, p. 117-142.

TOURAINE, Alain; Michel WIEVIORKA et François DUBET. 1984. *Le mouvement ouvrier*. Librairie Arthème Fayard.

TOURAINE, Alain. 1982. *La méthode de l'intervention sociologique*. Paris, CADIS-École des Hautes études en sciences sociales.

TOURAINE, Alain. 1978a. *La voix et le regard*. Paris, Éditions du Seuil.

TOURAINE, Alain. 1978b. «Théorie et pratique d'une sociologie de l'action». *Sociologie et société*, vol. 10, no. 2, p. 149-188.

TOURAINE, Alain. 1973. *Production de la société*. Paris, Le Seuil.

TRAUD-MERZ, Rudolf et Jürgen ECKL. 2007. *Internaitonal Trade Union Movement: Mergers and Contradictions.* Friedrich-Ebert-Stiftung, Division for International Cooperation, Global Trade Union Program, Briefing Papers, no. 1, p. 1-7.

TRAVERS, Jeffrey et Stanley MILGRAM. 1969. «An Experimental Study of the Small World Problem». *Sociometry*, vol. 32, no. 4, . 425-443.

TREILLET, Stéphanie et Xavier DE LA VEGA. 2000. «Vers des stratégies syndicales transnationales». Dans *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Annie FOUQUET, Udo

REHFELDT et Serge LE ROUX (dir.), Paris, Les éditions de l'atelier/Les Éditions Ouvrières, p. 189-200.

TRUDEAU, Gilles. 2001. *Droit international et droit du travail québécois, deux grandes solitudes*. Service de la formation permanente, Barreau du Québec, no. 153, Développements récents en droit du travail, Cowansville, Éditions Yvon Blais.

TRUDEAU, Gilles. 1998. «Les modes de régulation internationale du travail et de l'emploi : perspective internationale». Dans *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Rodrigue Blouin et Anthony Giles (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval.

TSOGAS, George. 2000. «Labour Standards in the Generalized Systems of Preferences of the European Union and the United States». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, no. 3, p. 349-370.

TURNER, Ralph H. et Lewis M. KILLIAN. 1957. *Collective Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

UEHARA, Edwina. 1990. «Dual Exchange Theory, Social Networks and Informal Social Support». *American Journal of Sociology*, vol. 96, no. 3, p. 521-557.

ULMAN, Lloyd. 1975. «Multinational Unionism: Incentives, Barriers, and Alternatives». *Industrial Relations*, vol. 14, no. 1, p. 1-31.

ULMAN, Lloyd. 1974. «The Rise of the International Union ?». Dans *Bargaining without boundaries : the multinational corporation and international labor relations*, Robert James Flanagan et Arnold Robert Weber (dir.), Chicago, University of Chicago Press.

UNCTD. 2004. *World Investment Report: The Shift Towards Services.* New York et Genève, United Nations Conference on Trade and Development.

VALLÉE, Guylaine. 2003. «Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale: réflexions sur la contribution du droit étatique». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 58, no.3, p. 363-394.

VANDENBERGHE, Frederic. 2001. *La sociologie de Georg Simmel*. Paris, La Découverte, Collection Repères.

VAN DE VEN, Andrew H. 1976. «On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations». *Academy of management review*, vol. 1, no. 4, p. 24-36.

VAN WESEL STONE, Katherine. 1998. «The prospects for Transnational Labor Regulation: Reonciling Globalization and Labor Rights in the EU and NAFTA». Dans *Advancing Theory in Labour Law and Industrial Relations in a Global Context*, Ton Wilthagen (dir.), Amsterdam & New York, Koninklijke Nederlandse Akademic van Wetenschappen.

VERGE, Pierre. 2006. «Solidarité sans frontières ? Le droit canadien et l'action syndicale de solidarité transaméricaine». Séminaire international du CRIMT, *Mapping the Social in Regional Integration : Rethinking Labour Regulation*, Université McGill, Faculté de droit, 29-30 septembre.

VERGE, Pierre et Sophie DUFOUR. 2002. «Entreprises transnationales et droits du travail». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 57, no. 2, p. 12-47.

VERHAEREN, Raphaël Émile. 1990. *Partir ? Une théorie économique des migrations internationales.* Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

WALSH, David J. 1995. *On different planes: an organizational analysis of cooperation and conflict among airline unions.* New York, ILR Press.

WASSERMAN, Stanley et Katherine FAUST. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. New York, Cambridge University Press.

WATERMAN, Peter et Jane WILLS. 2001. *Place, Space and the New Labour Internationalism*. Oxford, Blackwell Publishers.

WATERMAN, Peter. 1998. *Globalization, Social Movements and the New Internationalism*. Continuum International Publishing Group.

WATERMAN, Peter. 1991. «Understanding Socialist and Proletarian Internationalism». *Working Paper*, no. 97, Hague: Institute of Social Studies.

WATERMAN, Peter. 1984. «Needed: a new communications model for a new working-class internationalism». Dans *For a New Labour Internationalism: a set of reprints and working papers*, Peter Waterman (dir.), The Hague, Ileri.

WATTS, Duncan J. 2003. *Six Degrees. The Science of a Connected Age*. New York, Norton.

WATTS, Duncan J. 1999. *Small Worlds. The Dynamics of Networks Between Order and Randomness*. Princeton, Princeton University Press.

WEBER, Arnold R. 1974. «Bargaining without Boundaries: Industrial Relations and the Multinational Firm». Dans *Bargaining without boundaries : the multinational corporation and international labor relations*, Robert James Flanagan et Arnold Robert Weber (dir.), Chicago, University of Chicago Press.

WEBER, Max. 1971. «Les concepts fondamentaux de la sociologie». Dans *Économie et société*, Max Weber (1922), Paris, Plon.

WEBER, Max. 1965. *Essais sur la théorie de la science*. Paris, Plon.

WEBSTER, Edward and Robert LAMBERT. 2003. *What is new in the New Labour Internationalism: A Southern Perspective*. Paper presented at the Development Studies Seminar. http://generaluddate.rau.ac.za/sociology/webster.pdf

WEDDERBURN, Lord Kenneth W. 1995. *Labour Law and Freedom: Further Essays in Labour Law*. London, Laurence and Wishart.

WEDIN, Ake. 1983. «Harmful effect of so-called trade union solidarity on the Latin American Movement». Dans *For a New Labour Internationalism: a set of reprints and working papers*, Peter Waterman (dir.), The Hague, Ileri.

WEICK, Karl E. 1989. «Theory Construction as Disciplined Imagination». *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, p. 516-531.

WEINBERG, Paul. 1978. *European Labor and Multinationals*. New York, Praeger.

WEISS, Larry. 1995. «UE/FAT Alliance Shows Solidarity is a Two-Way Street». *Working Together*, mai-juin.

WELLMAN, Barry et Stephen D. BERKOWITZ. 1988. «Introduction: Studying social structures». Dans *Social structures: A network approach*, Barry Wellman et Stephen D. Berkowitz (dir.), New York, Cambridge University Press.

WELLMAN, Barry et R. Jack RICHARDSON. 1987. «Analyse des réseaux sociaux. Principes, développements, production». Dans *Actes du Séminaire*, CESOL/IRESCO, Alexis Ferrand (dir.), Paris, 5-6 février.

WELLMAN, Barry. 1983. «Network Analysis : Some Basic Principles». *Sociological Theory*, vol. 1, no. 3, p. 155-200.

WELLS, Don. 1998. «Building Transnational Coordinative Unionism». Kingston, IRC Press, Industrial Relations Center, Queen's University.

WELLS, Louis T. 1983. *Third World multinationals : the rise of foreign investment from developing countries.* Cambridge, MIT Press.

WEVER, Kirsten S. 1998. «International Labor Revitalization: Enlarging the Playing Field». *Industrial Relations*, vol. 37, no. 3, p. 388-407.

WEVER, Kirsten S. 1994. «Learning from Works Councils: Five Unspectacular Cases from Germany». *Industrial Relations*, vol. 33, no. 4, p. 467-481.

WHIPP, Richard. 1998. «Qualitative Methods: Technique or Size?». Dans *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, Keith Whitfield et Georges Strauss (dir.), Ithaca, Cornell University Press, p. 51-63.

WHITE, Harrison C. et Ronald L. BREIGER. 1976. «Social Structure from Multiple Networks. I- Blockmodels of Roles and Positions». *American Journal of Sociology*, vol. 81, no. 4, p. 730-780.

WHITE, Harrison C. 1963. *An Anatomy of Kinship*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

WHITLEY, Richard. 2001. «How and Why are International Firms Different? The Consequences of Cross-Border Managerial Coordination for Firm Characteristics and Behaviour». Dans *The Multinational Firm: Organizing across Institutional and National Divides*, Glenn Morgan, Peer Hull Kristensen et Richard Whitley (dir.), Oxford, Oxford University Press, p. 27-68.

WHITTALL, Michael. 2000. «The BMW European Works Council: A Cause for European Industrial Relations Optimism ?». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, no. 1, p. 61-83.

WILKINS, Mira. 1986. «The History of European Multinationals: A New Look». *The Journal of European Economic History*, vol. 15, no. 3, p. 483-490.

WILLER, David. 1992. «Predicting Power in Exchange Networks: A Brief History and Introduction to the Issues». *Social Networks*, vol. 14, no. 3-4, p. 187-211.

WILLS, Jane. 2002. «Bargaining for the Space to Organize in the Global Economy : a Review of the Accor-IUF Trade Union Rights Agreement». *Review of International Political Economy*, vol. 9, no. 4, p. 675-700.

WILLS, Jane. 2001. «Uneven Geographies of Capital and Labour: The Lessons of European Works Councils». Dans *Place, Space and the New Labour Internationalism*, Peter Waterman et Jane Wills (dir.), Oxford, Blackwell Publishers.

WILLS, Jane. 2000. «Great Expectations : Three Years in the Life of a European Works Council». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, no. 1, p. 85-107.

WILS, Thierry; LABELLE, Christiane; GUÉRIN, Gilles et Michel TREMBLAY. 1998. «Qu'est ce que la mobilisation des employés ? Le point des vues des professionnels en ressources humaines». *Revue Gestion*, vol. 23, no. 2, p. 30-39.

WILSON, Jim. 2000. «From «Solidarity» to Convergence: International Trade Union Cooperation in the Media Sector». Dans *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Michael E. Gordon et Lowell Turner (dir.), Ithaca, New York, ILR Press, p. 153-178.

WINDMULLER, John P. 2000. «The International Trade Secretariats». Dans *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Michael E. Gordon et Lowell Turner (dir.), Ithaca, New York, ILR Press, p. 102-119.

WINDMULLER, John P. 1980. *The International Trade Union Movement*. Boston, Klumer.

WINDMULLER, John P. 1979. *The Shape of Transnational Unionism : International Trade Secretariats.* Washington D.C., Foreign Publications Group, International Labor Affairs.

WINDMULLER, John P. 1976. «Realignment in the ICFTU : The Impact of Détente». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 14, no. 3, p. 247-60.

WINDMULLER, John P. 1969. *Labor Internationals*. New York, Cornell University Press.

WINDMULLER, John P. 1954. *Amerian Labor and the International Labor Movement, 1940-1953.* Ithaca, Cornell University Press.

WIPPLER, Reinhard. 1993. «Individualisme méthodologique et action collective». Dans *Action collective et mouvements sociaux*, François Chazel (dir.), Paris, Les Presses Universitaires de France, p. 207-224.

WIPPLER, Reinhard. 1978. «The Structural-Individualistic Approach in Dutch Sociology». *The Netherlands Journal of Sociology*, vol. 14, no. 1, p. 135-155.

YAKABUSKI, Konrad. 2005. «French Connection Costly for Quebecor». *The Globe and Mail*, 26 octobre 2005, p. B17.

YIN, Robert K. 2003. *Case Study Research. Design and Methods*. London, Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, vol. 5.

ZALD, Mayer N. et John D. McCARTHY. 1979. *The Dynamics of Social Movements. Resource Mobilization, Social Control, and Tactics*. Cambridge, Winthrop Publishers.

ZINN, Kenneth. 2000. «Solidarity across Borders: The UMWA's Corporate Campaign against Peabody and Hanson PLC». Dans *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Michael E. Gordon et Lowell Turner (dir.), Ithaca, New York, ILR Press, p. 223-237.

ZONABEND, Françoise. 1985. «Du texte au prétexte. La monographie dans le domaine européen», *Études Rurales*, no. 97-98, p. 33-38.

Documents corporatifs

QUEBECOR WORLD. 2006. *Rapport annuel 2006*. Document corporatif. Site de Quebecor World, [en ligne]. http://www.quebecorworldInc.com/main.aspx?id=139, 15 avril 2007.

QUEBECOR WORLD. 2007-1. «Quebecor World et UNI Global Union signent une déclaration conjointe sur le respect et la promotion des normes internationales du travail». Site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecorworldinc.com/news.aspx?id=1183, 11 juin 2007.

QUEBECOR WORLD. 2006-1. «Un vaste conglomérat des communications». Site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/Quebecor/QuebecorAtAGlance.aspx, 1er septembre 2006.

QUEBECOR WORLD. 2006-2. «Le fondateur: Pierre Péladeau». Site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/Quebecor/PierrePeladeau.aspx, 1er septembre 2006.

QUEBECOR WORLD. 2006-3. «Historique». Site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/Quebecor/History.aspx, 1er septembre 2006.

QUEBECOR WORLD. 2006-4. «Quebecor World annonce la réorganisation de ses réseaux livres et magazines aux États-Unis». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=11042006, 11 avril 2006.

QUEBECOR WORLD. 2006-5. «Quebecor World regroupe ses installations d'impression de la région de Cincinnati». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=28062006, 28 juin 2006.

QUEBECOR WORLD. 2006-6. «Quebecor World annonce un investissement dans des rotatives à grande laize à Corby (G.-B.)». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=23022006, 23 février 2006.

QUEBECOR WORLD. 2006-7. «Quebecor World devient l'imprimeur exclusif des catalogues et encarts publicitaires de Bass Pro Shops». Site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=01062006, 1er juin 2006.

QUEBECOR WORLD. 2006-8. «Quebecor World annonce les résultats du quatrième trimestre et de l'exercice 2005». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne].http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=16022006_1_, 16 février 2006.

QUEBECOR WORLD. 2006-9. «Quebecor World annonce les résultats du deuxième trimestre 2006». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=08082006_1, 8 août 2006.

QUEBECOR WORLD. 2006-10. «Quebecor World nomme un nouveau président et chef de la direction». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=06042006, 6 avril 2006.

QUEBECOR WORLD. 2006-11. «Quebecor World constate une charge hors-caisse liée à la dépréciation de l'écart d'acquisition, annonce des investissements en Europe et une réduction du dividende trimestriel». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecorworldinc.com/news.aspx?id=947,18 janvier 2006.

QUEBECOR WORLD. 2005. *Rapport annuel 2005*. Document corporatif. Site de Quebecor World, [en ligne]. http://www.quebecorworldInc.com/main.aspx?id=139, (page consultée le 1er septembre 2006).

QUEBECOR WORLD. 2005-1. «Quebecor Inc. enregistre un bénéfice net de 122,2 millions de dollars en 2004». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=150220051, 15 février 2005.

QUEBECOR WORLD. 2005-2. «Quebecor World annonce son intention de vendre les installations de Torcy en France». Site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=25022005, 25 février 2005.

QUEBECOR WORLD. 2005-3. «Quebecor World et Yellow Book USA signent un contrat d'impression d'annuaires de 900 M$». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne].
http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=02082005_1, 2 août 2005.

QUEBECOR WORLD. 2005-4. «Quebecor World et les Teamsters signent un protocole de syndicalisation». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=09052005, 9 mai 2005.

QUEBECOR WORLD. 2004. *Rapport annuel 2004*. Document corporatif. Site de Quebecor World, [en ligne]. http://www.quebecorworldInc.com/main.aspx?id=139, (page consultée le 1er septembre 2006).

QUEBECOR WORLD. 2004-1. «Quebecor World dépose une plainte contre R.R. Donnelley». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=10272004, 27 octobre 2004.

QUEBECOR WORLD. 2004-2. «Quebecor World annonce les résultats du premier trimestre». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=05052004, 5 mai 2004.

QUEBECOR WORLD. 2004-3. «Quebecor World annonce une nouvelle structure organisationnelle allégée». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=29112004, 29 novembre 2004.

QUEBECOR WORLD. 2004-4. «Quebecor World annonce la réorganisation de son réseau d'impression de magazines». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne].http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=13052004_2, 13 mai 2004.

QUEBECOR WORLD. 2004-5. «Quebecor World annonce la réorganisation de son réseau d'héliogravure Nordic». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne].http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=07092004, 7 septembre 2004.

QUEBECOR WORLD. 2004-6. «Quebecor World annonce son intention d'acquérir 22 nouvelles presses pour son réseau de fabrication aux États-Unis». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=28072004_1, 28 juillet 2004.

QUEBECOR WORLD. 2004-7. «Quebecor World appuie les récents commentaires d'auteurs et corrige des allégations trompeuses». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=11182004, 18 novembre 2004.

QUEBECOR WORLD. 2003. *Accord instituant le Comité D'Entreprise Européen du groupe Quebecor World Europe.* Neuilly-sur-seine, Quebecor World Europe S.A., 8 p.

QUEBECOR WORLD. 2003. *Rapport annuel 2003*. Document corporatif. Site de Quebecor World, [en ligne]. http://www.quebecorworldInc.com/main.aspx?id=139, (page consultée le 1er septembre 2006).

QUEBECOR WORLD. 2003-1. «Quebecor World annonce de nouveaux contrats en Amérique latine». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=09012003, 9 janvier 2003.

QUEBECOR WORLD. 2003-2. «Quebecor World annonce l'agrandissement stratégique de son installation de Dubuque (Iowa) afin de desservir le marché du livre éducatif». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=07082003, 7 août 2003.

QUEBECOR WORLD. 2003-3. «Quebecor chops head of French operations». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/3ea158f6118b6d92c1256d4b003bd9fa?OpenDocument, 20 juin 2003.

QUEBECOR WORLD. 2003-4. «Quebecor World nomme u nouveau directeur général à la tête de ses activités en France». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne].http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=17062003, 17 juin 2003.

QUEBECOR WORLD. 2003-5. «Quebecor World – résultats du premier trimestre». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=24042003_2, 24 avril 2003.

QUEBECOR WORLD. 2002. *Rapport annuel 2002*. Document corporatif. Site de Quebecor World, [en ligne]. http://www.quebecorworldInc.com/main.aspx?id=139, (page consultée le 1er septembre 2006).

QUEBECOR WORLD. 2002-1. «Quebecor World ajoute des actifs à sa division Atlantique dans son installation de Saint-Jean, N.-B». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=09052002, 9 mai 2002.

QUEBECOR WORLD. 2002-2. «Quebecor World annonce la poursuite de l'expansion de sa plate-forme de production d'encarts publicitaires aux États-Unis». Communiqués de presse, site de Quebecor Inc., [en ligne]. http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=13052002, 13 mai 2002.

QUEBECOR WORLD. 2001. *Rapport annuel 2001*. Document corporatif. Site de Quebecor World, [en ligne]. http://www.quebecorworldInc.com/main.aspx?id=139, (page consultée le 1er septembre 2006).

QUEBECOR WORLD. 2000. *Rapport annuel 2000*. Document corporatif. Site de Quebecor World, [en ligne]. http://www.quebecorworldInc.com/main.aspx?id=139, (page consultée le 1er septembre 2006).

QUEBECOR WORLD. 1999. *Rapport annuel 1999*. Document corporatif. Site de Quebecor World, [en ligne]. http://www.quebecorworldInc.com/main.aspx?id=139, (page consultée le 1er septembre 2006).

Documentation syndicale

CISL. 2001. *Guide syndical de la mondialisation*. Bruxelles, Confédération Internationale des Syndicats Libres.

CSI. 2006. *Statuts et règlements : du Congrès, du Conseil général, du Bureau exécutif*. Bruxelles, Confédération syndicale internationale.

FTQ. 2001. *Les organisations internationales : comment s'y retrouver ?* Montréal, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.

ICEM. 1999. *Face aux forces de la mondialisation : stratégies pour un syndicalisme mondial.* Deuxième Congrès mondial de l'ICEM, novembre.

SICG. 2003. *La voix des travailleurs*. Syndicat international des communications graphiques, SICG-Quebecor World, vol. 1, no.1.

TEAMSTERS. 2006-1. «Bloomberg : Quebecor World Workers Plan Protests in 14 Countries». Site de la Fraternité internationale des Teamsters, [en ligne]. http://www.teamster.org/06news/hn_060130_1.asp, 30 janvier 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2007-2. «Renforcer l'alliance et l'accord mondial avec Quebecor». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/4488c008a4fc84d0c12573b10033af45?OpenDocument, 14 décembre 2007.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2007-1. «UNI Global Union and Quebecor World reach global accord on labour rights». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/dabd5c947f403fa7c12572d800304628?OpenDocument, 11 juin 2007.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006. *Le réseau UNI Network@Quebecor World et la campagne Justice@Quebecor : Construire une force stratégique*. Nyon, Union Network International, secteur graphique.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006. *Rapport d'activités UNI secteur graphique : Octobre 2002 – Octobre 2006*. Nyon, Union Network International, secteur graphique.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-1. «Labeur feuille: Quebecor World vend une nouvelle imprimerie au Canada». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/d8cb5bee9d899bf0c1257114002a1088?OpenDocument, 13 février 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-2. «Quebecor World to Eliminate 735 Jobs». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/6c08ad10975eb361c12571530040bf93?OpenDocument, 17 avril 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-3. «Quebecor World ferme deux nouvelles imprimeries aux États-Unis». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/d17a7283e3c6ac3fc12571530040a356?OpenDocument, 17 avril 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-4. «Quebecor World Announces Investment in Book Platform». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/92315551a6748db0c1257148002c7935?OpenDocument, 6 avril 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-5. «Quebecor transfiere parte de su impresión de Estados Unidos hacia América Latina». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/70c51678eb0bbcd8c1257149002d4a2d?OpenDocument, 7 avril 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-6. «Quebecor World Consolidates Cincinnati Area Printing Facilities». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/0ddcc77d135f1b1cc125719b00565e95?OpenDocument, 28 juin 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-7. «Dernière minute: Quebecor World France ferme son usine de Strasbourg». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/e91851712def8170c1257137002df126?OpenDocument, 20 mars 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-8. «Quebecor Confirms European Kit Spend». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/ba58a67d5d1d6f0ac1257101005a60d4?OpenDocument, 25 janvier 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-9. «Pierre Karl Péladeau jette le masque !». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/b01e7316e3bec571c12571060030f7c5?OpenDocument, 30 janvier 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-10. «Quebecor Helio-Corbeil». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/35b66aced66d38ddc12571760038312b?OpenDocument, 22 mai 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-11. «149 millions de dollars de pertes nettes pour Quebecor World en 2005». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/cbee292154f14924c1257122002bf478?OpenDocument, 27 février 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-12. «International Delegation Demand Quebecor World Address Broken Promises». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/89a6b0dd8e4e00b4c125716b00296531?OpenDocument, 11 mai 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-13. «Frustration at Quebecor». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/a5c55b9bbe2234fcc12571bf001ab2a6?OpenDocument, 5 août 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-14. « World Action Day at Quebecor: Actions in Peru and Colombia». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/6b73c6af58c8af9ac125710800496fed?OpenDocument, 1er février 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-15. «Quebecor Recife: jugarse la vida por USD 120 mensuales». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/c84ea14e022d1023c12570ff003ec936?OpenDocument, 25 janvier 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-16. «El 30 de enero de 2006 es el día de Acción Mundial en Quebecor World». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/d24f20cebfbb9115c12571060028d7d9?OpenDocument, 30 janvier 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-17. «New Start Urged on Quebecor». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/f2dd42bc0ddb48d2c125716b002ac188?OpenDocument, 11 mai 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-18. «Teamsters Leaflet 'Lady in the Water'». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/b7d8ddc39b9a9cedc12571af0024983f?OpenDocument, 18 juillet 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-19. «Declaration of the Members of the Quebecor European Works Council». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/e008476431341ba8c12571550024a9a4?OpenDocument, 14 avril 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-20. «Workers, Community Leaders Denounce Racist Act at Quebecor World». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/8e5b19473009f2b2c1257169002dd204?OpenDocument, 9 mai 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-21. «Teamsters Convention Pledges to Organize Quebecor World Workers». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/d18b1a68c3808f6dc125719a006f76bd?OpenDocument, 27 juin 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2006-22. «Arbitrator Rules Quebecor World Violated Agreement With Teamsters». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/de1b35398474d081c125710f002a8e0c?OpenDocument, 8 février 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-1. «Quebecor World publie ses chiffres pour le quatrième trimester 2004». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/711ee521522efd03c1256fb6002c3f0b?OpenDocument, 28 février 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-2. «Quebecor World ferme une imprimerie à Laval». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/0ad6e3b2edb5f0ddc1256fea002cc4a4?OpenDocument, 21 avril 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-3. «Quebecor Announcement a Terrible Decision for Ontario». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/ac2ded959f6fcc01c125706d00417b23?OpenDocument, 20 août 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-4. «Manifestation de la FILPAC-CGT au conseil municipal de Corbeil». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/8dad2481e9aa1f9fc125708900350529?OpenDocument, 27 septembre 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-5. «Les direct d'Intergraphic 2005: plan d'investissement de 50 millions d'euros pour Quebecor World France». Site de UNI, [en ligne].http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/a3d1f60ad48da8c6c1256fa1002f7215?OpenDocument, 7 février 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-6. «La FILPAC CGT réagit au plan de restructuration en cours chez Quebecor World France». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/fb758c614c4b9e6ac125708800377199?OpenDocument, 26 septembre 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-7. «Quand les adhérents syndicaux deviennent acteurs mondiaux». Nyon, Suisse, Union Network International.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-8. «Plan d'action d'UNI pour le développement syndical mondial». Nyon, Suisse, Union Network International.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-9. «Focus on Quebecor». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/c6f7ef64e3074d77c1256f9a002f635d?OpenDocument, 31 janvier 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-10. «Thousands of Quebecor World Workers Celebrate Global Solidarity». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/5681855b7a00a9b7c1256fd300510018?OpenDocument, 29 mars 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-11. «Quebecor Chile: Acuerdos de seminario y campaña de solidaridad se reflejan en logros en la negociación colectiva». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/415485afec5a6b61c125704a0021dc01?OpenDocument, 26 juillet 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-12. «Quebecor en Recife: Actitudes antisindicales que violan el derecho constitucional de libertad de organización y afiliación sindical». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/5fadf2266acfe0a9c12570a00022adca?OpenDocument, 20 octobre 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-13. «Victory for Quebecor Workers in Nevada». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/e4c3ecf46f249a59c12570420036141b?OpenDocument, 21 juillet 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-14. «Workers bring union to Quebecor in Versailles». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/568dff3868fcd6dfc125707300258233?OpenDocument, 5 septembre 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-15. «Quebecor: Excerpt from Remarks by Kenneth V. Georgetti, President, Canadian Labour Congress, 50th Anniversary AFL-CIO Constitutional Convention, Chicago». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/946898679e341d88c1257051002ca18f?OpenDocument, 2 août 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-16. «Le silence de Quebecor World». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/44a8905fe1d1e102c12570b9002f294c?OpenDocument, 14 novembre 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2005-17. «Quebecor World : Lettre à Pierre K. Péladeau». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/f50fa3fc11771af2c12570ba00512721?OpenDocument, 15 novembre 2005.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-1. «Quebecor World Europe: Antonio Fernandez succède à John Dickin». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/c4912de1765ce87cc1256e9f00541365?OpenDocument, 25 mai 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-2. «Quebecor World ferme son siège américain». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/4c2b854f86a4db69c1256e190038c75f?OpenDocument, 12 janvier 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-3. «Big contract for Quebecor World». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/71c56543265d93bcc1256e2400335dcc?OpenDocument, 23 janvier 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-4. «Profits for Quebecor World». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/8bca69bcf80734c5c1256eee002accbb?OpenDocument, 12 août 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-5. «Quebecor World Announces Pierre Karl Péladeau as New President and CEO». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/95d4b602d2b8d51fc1256e580030f7e8?OpenDocument, 15 mars 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-6. «New Boss at Quebecor». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/f3cfac8e309a6442c1256ecf003156d2?OpenDocument, 12 juillet 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-7. «Quebecor plans UK fightback». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/821b945145285d65c1256ee40027e260?OpenDocument, 2 août 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-8. «Des centaines de travailleurs se rassemblent à Memphis lors de la Journée internationale des droits de l'homme afin de dénoncer les violations commises aux États-Unis». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/91913306919942b5c1256e1b00491246?OpenDocument, 14 janvier 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-9. «Workers Rally at Canadian Embassy to Protest Quebecor World Mistreatment». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/91f6caa9b33e7325c1256e8900317a69?OpenDocument, 3 mai 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-10. «Les représentants du Congrès américain font pression auprès de Quebecor World pour que ce dernier respecte les droits des employés de former un syndicat». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/b21a322725839825c1256e89002f99b5?OpenDocument, 3 mai 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-11. «Presidential Candidate Sen. John Kerry Tells Quebecor World CEO to End "Atmosphere of Fear" in Plants». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/778c3013ec3d7f87c1256eba0034ca87?OpenDocument, 21 juin 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-12. «Sen. John Kerry calls on world's largest commercial printer to stop intimidating and harassing workers who want to form unions». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/2a132b5e8cb2fbeec1256e380053230c?OpenDocument, 12 février 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-13. «Quebecor Workers, Elected Officials, Religious Leaders, and Prominent Community Members Release Report and Rally to End Violations». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/fd9706f30ef38526c1256f030028c4b7?OpenDocument, 2 septembre 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-14. «Renowned authors call on Quebecor World to end harassment». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/5f651473d528a806c1256f510038a00a?OpenDocument, 19 novembre 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-15. «Workers employed at Quebecor World, urged senior management to "end the company's double standards"». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/70871d7b98298c1dc1256e9e004c3cd2?OpenDocument, 24 mai 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-16. «Paris: Quebecor World- European Work Council representatives expressed their full support for a Global Agreement with the company». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/1933e26ff0182054c1256e930035d509?OpenDocument, 13 mai 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-17. «Quebecor Workers Throughout the Globe Take Action on Workers' Memorial Day». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/de4f9b4e6c0f4ff8c1256e8600510192?OpenDocument, 30 avril 2006.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-18. «Quebecor World Workers Demand Say in Healthcare, Working Conditions, Safety». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/9a7a57c0229571b4c1256f380045ddac?OpenDocument, 25 octobre 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-19. «QW Workers in Canada Hold 'Moment of Silence'». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/4f511dc0beee1f76c1256f3c002685f0?OpenDocument, 29 octobre 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-20. «Community Leaders Call on Quebecor World to End Violations of Workers' Rights». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/f5026cb195e5cab6c1256ee50035085f?OpenDocument, 3 août 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-21. «New Charges Filed Against Quebecor World: Workers and Union Say Company Continues to Retaliate Against, Interrogate, Threaten, and Fire Workers Who Want to Unionize». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/6967280d67e4f636c1256f2b0059894e?OpenDocument, 12 octobre 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-22. «The labor board's regional director in Memphis, Tenn., found merit in 17 new unfair labor practice charges against Quebecor World». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/02570788b66dc4b1c1256ee6002c4f0c?OpenDocument, 5 août 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-23. «Urgent solidarity: Quebecor World fires a worker for exercising the right of freedom of expression». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/f520ba9c1f3fc1fec1256f0f00276897?OpenDocument, 14 septembre 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-24. «U.S. Government Issues Complaint Against Quebecor World». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/a7bd3798d61ce704c1256f20002cfef6?OpenDocument, 1er octobre 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-25. «U.S. government accuses Quebecor World of additional labor law violations in Tennessee and Nevada». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/0b6de13f340c40a2c1256f5c005a021a?OpenDocument, 30 novembre 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-26. «Lettre des sections locales GCIU à Pierre Karl Péladeau». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union–network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/3f48c0e0515189f9c1256e7e00242f02?OpenDocument, 22 avril 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2004-27. «Des travailleurs américains assistent, en signe de solidarité, aux négociations avec Quebecor World à Toronto». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/6258a0402ffb9e14c1256e5b00481acb?OpenDocuement, 18 mars 2004.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2003-1. «1,000 Jobs to Go at Quebecor». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/e01e21e982baeea4c1256d710035001a?OpenDocument, 28 juillet 2003.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2003-2. «More Quebecor Job Cuts Due to Weak Demand». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/00083459384a1df1c1256cc900611c7c?OpenDocument, 10 février 2003.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2003-3. «Desbiens Departure Shakes Quebecor». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/24fd008ba8a257b8c1256cef002e0e29?OpenDocument, 20 mars 2003.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2003-4. «Quebecor Working Group Steering Committee Meeting in Paris: Opening Statements». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/db5afe469d7672e5c1256cc900604a65?OpenDocument, 10 février 2003.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2003-5. «The Steering Committee of the UNI Network@Quebecor World Met on February 5-6, 2003 in Paris». Site de UNI, [en ligne].http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/14cd3f72f448ffbcc1256ccc003d2769?OpenDocument, 13 février 2003.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2003-6. «Quebecor: Union representatives throughout the world send letters supporting a global agreement to the company ». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/1204b320d675a5dcc1256df7005c26d8?OpenDocument, 9 décembre 2003.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2003-7. «GCIU: Quebecor Health & Safety Conference». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/61e7a0d4fe71522dc1256ccc003bcfe9?OpenDocument, 13 février 2003.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2003-8. «US Print Worker Killed in Shrink Wrapper at Quebecor World Plant. Circular from GPMU». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/f9729b8b356e7eb5c1256d0500349f23?OpenDocument, 11 avril 2003.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2003-9. «Justice@Quebecor participants find common problems, develop global strategy». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/fa93ea9894932bafc1256df7003512d4?OpenDocument, 9 décembre 2003.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2003-10. «Historic campaign launched to win Justice@Quebecor». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/6547399b0760a5b3c1256df700354bf7?OpenDocument, 9 décembre 2003.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2002-1. «Solidarity with the Workers of Quebecor in Argentina». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/0eff03aed48590eec1256b53005364c0?OpenDocument, 1er février 2002.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2002-2. «Déclaration de la coordination CGT du groupe Quebecor World France». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/aec1c9d9af127bf4c1256bd00046dd48?OpenDocument, 6 juin 2002.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2002-3. «Quebecor in Colombia: Journalistic Testimony of the Company's Anti-union Behavior». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/e563196b241a2e2cc1256bd7004aa6f0?OpenDocument, 14 juin 2002.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2002-4. «Dismissal in Quebecor World Chile». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/0dea753d20007d48c1256bae0033d613?OpenDocument, 3 mai 2002.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2002-5. «Report on Uni-Quebecor Network – Acapulco, December 2001». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/25e9fb18f33bdeefc1256c2e0042a92e?OpenDocument, 8 septembre 2002.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2002-6. «Historical Meeting in Washington: Paper and Graphical Unions forge Cross-Border Networks». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union—network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/300322231808b899c1256b830031c687?OpenDocument, 21 mars 2002.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2002-7. «UNI: Agreements with Multinationales Companies». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/8ca7899a09238b6fc1256c2e004300bb?OpenDocument, 8 septembre 2002.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2001-1. «Quebecor World : Overview». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/bfeafa13b1ef3adac1256b1100541f04?OpenDocument, 27 novembre 2001.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2000-1. «Quebecor Printing Inc.». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/a6547fb0b8bb9706c125689a00560312?OpenDocument, 6 mars 2000.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2000-2. «Information générale sur le secteur graphique». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/17c7351b2a50b3cbc12568e7004b8d37?OpenDocument, 22 mai 2000.

UNION NETWORK INTERNATIONAL. 2000-3. «The Quebecor Working Group sets Action Guidelines for 2001». Site de UNI, [en ligne]. http://www.union-network.org/UNIgraphical.nsf/174381a4eeb59e7bc1256ccd0033dceb/c78c68396027b33dc12569ad004d4741?OpenDocument, 6 décembre 2000.

ANNEXES

ANNEXE 1

Constitution et principales organisations du syndicalisme international

Dresser le portrait détaillé du mouvement syndical international à l'échelle du globe est un exercice périlleux tant le sujet est vaste et s'inscrit dans un héritage historique important. La complexité d'une telle tâche s'avère d'autant plus importante que le syndicalisme international traverse à l'heure actuelle une importante phase de transformation marquée, le plus notoirement, par la création au mois de novembre 2006 de la nouvelle *Confédération syndicale internationale* (CSI) vouée ambitieusement à la représentation de l'ensemble des travailleurs syndiqués à l'échelle mondiale.

Si de nombreuses organisations composent à l'heure actuelle le paysage du syndicalisme international, deux séries d'organisations déployant leurs activités à un niveau mondial, c'est-à-dire dans un espace à la fois supranational et supra-régional, peuvent être identifié. Il s'agit, d'une part, des grandes confédérations syndicales internationales et de leurs organisations régionales affiliées et, d'autre part, des Fédérations syndicales internationales (FSI) dont l'action internationale se déploie au niveau sectoriel. D'ambition limitée, cette annexe ne vise qu'à sensibiliser le lecteur aux organisations syndicales internationales les plus importantes au niveau mondial et ainsi lui permettre de comprendre comment est globalement structuré le champ du syndicalisme international.

1- Les regroupements syndicaux mondiaux et leurs organisations régionales affiliées :

L'émergence du mouvement syndical international ne date pas d'aujourd'hui mais très tôt dans son développement celui-ci a été marqué par des divisions, des antagonismes et des conflits internes (Traub-Merz et Eckl, 2007). Outre l'unité éphémère des premières Internationales socialistes ayant vu le jour au 19ème siècle, le syndicalisme international aura en effet longtemps été divisé selon trois courants idéologiques de type communiste,

chrétien et réformiste ayant eu chacun leur organisation attitrée, soit respectivement la *Fédération syndicale mondiale* (FSM), la *Confédération mondiale du travail* (CMT), ainsi que la *Confédération internationale des syndicats libres* (CISL). Une brève présentation de ces trois «familles syndicales internationales» permet de saisir l'importance des divisions qui ont longtemps structuré l'organisation du syndicalisme au plan international. La présentation subséquente de la nouvelle *Confédération syndicale internationale* (CSI) permettra, quant à elle, de saisir l'ampleur de son ambition première, soit d'unifier le mouvement syndical international.

• La *Fédération syndicale mondiale (FSM) :*

Fondée à Paris le 3 octobre 1945, la FSM était à la fin des années 1970 la plus importante fédération syndicale au niveau international réunissant plus de 190 millions de membres. Son appui aux mouvements anti-impérialistes et son opposition au colonialisme lui a notamment permis, jadis, d'obtenir une audience importante auprès des pays du tiers monde. Embrassant une idéologie socialo-communiste et massivement dominée par les syndicats des pays socialistes, cette fédération a cependant connu un déclin dramatique lors de l'éclatement des pays de l'Est pour devenir aujourd'hui une fédération moribonde. Si la FSM est formée, pour l'essentiel, de syndicats nationaux, on remarque depuis 1959 qu'elle a intégré en son sein onze syndicats professionnels internationaux (ou «*Trade Union Internationals*»), chacun d'eux rassemblant différents syndicats d'un même secteur industriel.

Contrairement aux autres regroupements syndicaux mondiaux, la FSM n'a jamais véritablement développé de liens étroits avec des organisations régionales. À l'image des régimes communistes, la FSM a toujours mis de l'avant un mode d'organisation fortement centralisé voyant d'un mauvais œil toute forme de décentralisation au profit d'organisations plus ou moins autonomes à l'égard de la fédération. Au cours de son histoire, la FSM a tout de même développé certaines relations, basées essentiellement sur des échanges plus ou moins formels d'informations, avec quelques regroupements syndicaux régionaux. Parmi ces organisations régionales ayant déjà collaboré avec la

FSM, les plus importants sont la CPUSTAL («*Congress for Latin American Trade Union Unity*»), la CISA («Confédération internationale des syndicats arabes»), et l'OUSA («Organisation unitaire des syndicats africains»).

• La *Confédération mondiale du travail (CMT)* :

Héritière de la Confédération internationale des syndicats chrétiens (CISC) fondée en 1920, la CMT regroupait jusqu'ici 144 organisations syndicales autonomes réparties dans 116 pays. Son siège était à Bruxelles, en Belgique, et elle comptait environ 26 millions de membres. L'histoire de la CISC / CMT a pour le moins été mouvementée. Née dans le berceau européen et d'obédience chrétienne, la CISC dû conjuguer peu de temps après sa fondation avec la montée du fascisme et du nazisme dans le vieux continent. Après la guerre, la CISC, dont les membres étaient jusqu'ici confinés au continent européen, opta pour une stratégie d'expansion afin d'accroître sa représentativité mondiale. Mais, très vite, les dirigeants de la confédération se rendirent compte qu'un mouvement syndical strictement «chrétien» n'avait que peu de chance de parvenir à une réelle expansion, notamment en Afrique et en Asie. Cette prise de conscience fut directement responsable de la création en 1968 de la CMT appelée à venir remplacer la CISC et à dépasser les frontières d'un confessionnalisme étroit.

Ce changement de nom et la création d'une nouvelle déclaration de principe ouvrit la porte à une expansion dans les pays du tiers monde et contribua à élaborer une conception à la fois «anti-capitaliste, anti-totalitaire et anti-communiste du développement et de la société». La CMT intégrait par ailleurs à sa structure organisationnelle quatre organisations régionales dont la CLAT («*Central Latinoamericana de Trabajadores*») en Amérique du Sud, la NAPFE («*National Alliance of Postal and Federal Employees*») en Amérique du Nord, le BATU («*Brotherhood of Asian Trade Unionists*») en Asie et l'ODSTA («Organisation démocratique syndicale des travailleurs africains») en Afrique.

La CMT était aussi composée de 9 fédérations internationales professionnelles qui faisaient d'ailleurs partie intégrante de sa structure organisationnelle. Ces fédérations étaient présentes dans les secteurs suivants : services publics (INFEDOP), enseignement (CSME), transport (FIOST), construction et bois (FMOCB), textile et habillement (FITH), industrie (FMTI), agriculture, alimentation, hôtellerie et tourisme (FEMTAA), employés (FME), professionnels du sport (AICPRO et SPORTA). Deux de ces fédérations, soit celle de l'agriculture et des services publics comptaient plus d'un million de membres. Une commission internationale de coordination des organisations d'artistes, une commission mondiale des femmes et une commission des droits humains et des normes internationales du travail faisaient aussi partie de la CMT et intervenaient auprès d'interlocuteurs nationaux ou internationaux lorsque les droits des travailleurs étaient bafoués dans ces différents domaines.

• La *Confédération Internationale des Syndicats Libres (CISL)* :

La CISL a été créée en 1949 et comptait jusqu'ici 233 organisations affiliées dans 154 pays et territoires sur les cinq continents, avec 145 millions d'adhérents. Il s'agissait d'une Confédération de centrales syndicales nationales, dont chacune rassemblait les syndicats d'un pays donné. L'affiliation à la CISL était ouverte aux organisations syndicales *bona fide* qui étaient indépendantes de toute influence extérieure et qui se voulaient dotées d'une structure démocratique. La Confédération avait trois principales organisations régionales, l'ORAP («*Asia and Pacific Regional Organisation*») pour l'Asie et le Pacifique, l'ORAF («*African Regional Organisation*») pour l'Afrique et l'ORIT («*Inter American Regional Organisation of Workers*») pour le continent américain. Elle maintenait également des liens étroits avec les Syndicats professionnels internationaux qui rassemblent les syndicats nationaux d'une branche ou d'une industrie particulière au niveau international ainsi qu'avec la Confédération européenne des syndicats (CES) qui englobe toutes les affiliées européennes de la CISL (voir section 1.2.4.1). La CISL était jusqu'à sa dissolution récente reconnue comme la confédération syndicale de référence au niveau international notamment en raison du rôle important

qu'elle a joué dans la promotion des droits fondamentaux des travailleurs au sein des organisations internationales intergouvernementales (ONU, OIT, OCDE, etc).

• Une nouvelle venue : la *Confédération syndicale internationale (CSI)* :

Dû à la fin de la guerre froide, à l'aplatissement des clivages idéologiques entre organisations syndicales et, plus récemment, aux défis lancés par la mondialisation de l'économie commandant une réponse plus vigoureuse et mieux coordonnée de la part des acteurs syndicaux, un processus de refondation du syndicalisme international a récemment été mis en branle. Cette refondation a, plus précisément, été mise en chantier au début de l'année 2004 selon un processus par étapes qui a finalement débouché sur la dissolution des deux organisations syndicales les plus représentatives au plan international, soit la CMT et la CISL, et la création, qui a été officiellement entérinée lors de son Congrès fondateur tenu à Vienne le 1er novembre 2006, de la nouvelle *Confédération syndicale internationale* (CSI). En plus de rassembler les membres de ses deux organisations fondatrices, la CSI a également attiré l'adhésion de huit autres centrales syndicales nationales restées jusqu'ici sans affiliation internationale. C'est ainsi que la nouvelle CSI réunira quelque 306 centrales syndicales nationales représentant plus de 168 millions de salariés en provenance de 154 pays du monde.

Dans son projet de déclaration de principes, la CSI se réfère à des «valeurs syndicales imprescriptibles de solidarité, de démocratie et de justice». D'obédience réformiste, l'action qu'elle entend déployer visera à «porter la voix des travailleurs et des travailleuses du monde entier de façon plus forte et plus unie» et à «lutter pour la gouvernance démocratique dans l'intérêt du travail, qu'elle considère primer sur l'intérêt du capital». Certains voient d'ailleurs dans la création de cette nouvelle confédération syndicale, pluraliste et démocratique, un rassemblement des forces syndicales au plan international qui a si longtemps fait défaut au mouvement syndical et qui lui permettra enfin de s'exprimer d'une seule et même voix, bref, un véritable moment d'histoire.

Au plan régional, il est prévu que les organisations régionales de la CISL et de la CMT devront dès 2007 entamer un processus de fusion (Traub-Merz et Eckl, 2007). Les organisations régionales ainsi créées seront autonomes dans la détermination de leurs politiques et actions relatives aux questions régionales, tout en étant responsables de promouvoir dans leurs régions respectives, les priorités et les politiques de la CSI. Si ces organisations régionales auront leurs propres finances et auront le pouvoir de fixer et de percevoir des cotisations de leurs organisations affiliées, elles devront néanmoins «soumettre leur budget et leurs comptes annuels à la Confédération pour approbation par le Conseil général» (CSI, 2006 : 20).

Si officiellement la démarche entamée par la CISL et la CMT en est une de formation d'une nouvelle confédération internationale assurant un espace de participation démocratique et d'expression du pluralisme syndical, plusieurs observateurs voient davantage dans ce processus celui d'une «fusion» entre deux organisations, voire d'une «annexion» de la CMT par la CISL (Collombat, 2005). S'il demeure, pour l'heure, encore trop tôt pour juger du processus de transformation en cours, la pertinence de la création de cette nouvelle *Confédération syndicale internationale* devra être jugée en fonction de sa capacité interne à harmoniser les intérêts divergents des organisations qui la composent mais aussi à son aptitude externe à s'imposer comme une voix de réforme offrant une piste alternative au chemin à sens unique actuellement pavée par la mondialisation néo-libérale (Hennebert, 2007).

2- Les Fédérations syndicales internationales:

Les Secrétariats professionnels internationaux (SPI) existent, pour la plupart, depuis la fin du 19ème siècle et regroupent au niveau international des fédérations et des syndicats nationaux par secteurs d'emplois comme les services publics, par professions, ou, le plus souvent, par secteurs industriels. Leur création est le fruit de nombreuses associations d'ouvriers professionnels en Europe qui ont conclu «des ententes de réciprocité en vue de faciliter la mobilité et la reconnaissance professionnelle de leurs membres dans les pays limitrophes» (Bourque, 2005 : 5). Dès leurs origines, les SPI se sont consacrés à la

représentation internationale des intérêts économiques de leurs membres «par l'échange d'informations sur les salaires ouvriers, la lutte contre le recrutement de briseurs de grève dans les pays voisins en cas de conflits de travail, et l'organisation de l'appui international aux travailleurs en lutte dans un pays» (idem : 6).

Antérieurement majoritairement affiliés à la FSM, les SPI optèrent en grand nombre, dès 1949, pour une nouvelle association avec la CISL. La décision des dirigeants des SPI fut motivée pour l'essentiel par le désir de sortir de la structure centralisatrice de la FSM qui ne leur laissait que très peu de liberté et d'autonomie. La majorité des SPI se sont donc inscrit dans la mouvance de la CISL avec laquelle, comme l'officialise l'accord de Milan signé en 1951, elles ont entretenu des relations caractérisées à la fois par un désir d'entraide et de coopération mais aussi par une réelle indépendance mutuelle (Bendt, 2003).

En 2002, les SPI seront rebaptisés Fédérations syndicales internationales (FSI) et se réuniront sous un collectif appelé *Global Unions*. Aujourd'hui, alors qu'une centrale syndicale nationale peut être affiliée à la CSI, les FSI y sont «associés»[1] et demeurent responsables de l'établissement de leurs propres programmes et politiques. La CSI reconnaît d'ailleurs dans ses nouveaux statuts et règlements «l'autonomie et la responsabilité des Fédérations syndicales internationales à propos de la représentation et de l'action syndicale dans leurs secteurs respectifs et dans les entreprises multinationales concernées, ainsi que l'importance de l'action sectorielle vis-à-vis de l'ensemble du mouvement syndical» (CSI, 2006 : 10).

L'importance stratégique de maintenir de bonnes relations entre organisations syndicales internationales poussera d'ailleurs la CSI, dès son congrès fondateur, à entériner un nouvel accord avec les Fédérations syndicales internationales et la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (CSC-TUAC) en vue de mettre sur pied un Conseil des Global Unions (voir figure A-1). Ce Conseil se verra notamment confier le

[1] Les FSI, dont une par secteur est reconnue par la CSI, sont représentés, avec droit de parole, au sein des organes directeurs de cette dernière.

mandat de renforcer la coopération entre organisations syndicales internationales et de promouvoir les intérêts syndicaux faisant consensus au plan international.

Figure A-1 : Lien entre la Confédération syndicale internationale et les Fédérations syndicales internationales

Si en 1914 il existait plus de trente trois SPI, on ne compte à l'heure actuelle qu'une dizaine de FSI (voir tableau A-2). Il est à noter que ce nombre est le résultat de diverses vagues de fusion qui ont bouleversé le monde des FSI tout au long de leurs histoires (Fairbrother et Hammer, 2005; Windmuller, 2000). Ces vagues de fusion, qui ont débuté au cours des années 1970 mais qui se sont accentués au cours des dernières années, ont essentiellement été motivé par le désir des FSI d'accroître leurs ressources et leurs capacités d'action afin de répondre de manière plus adéquate aux défis lancés par la mondialisation et par les entreprises multinationales dont les champs d'activités vont en s'élargissant et recoupent désormais diverses zones d'implantation et secteurs industriels.

Tableau A-2 : Principales caractéristiques des Fédérations syndicales internationales

Fédérations syndicales internationales*	Syndicats affiliés	Présences par pays	Nombre d'adhérents (en millions)
FITTHC/ITGLWF Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir	216	106	10
UNI Internationale des compétences et des services	900	104	15,5
FITBB/IFBWW (IBB depuis la fin 2005) Fédération internationale des travailleurs du bâtiment et du bois	289	125	10
ICEM Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses	399	108	20
UITA/IUF Fédération internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes	138	110	15
ISP/PSI Internationale des services publics	600	140	20
IE/EI Internationale de l'éducation	310	123	26
FIJ/IFJ Fédération internationale des journalistes	104	101	0,5
FIOM/IMF Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie	200	100	25
FIT/ITF Fédération internationale des ouvriers du transport	594	136	5

* Lorsque l'abréviation n'est pas la même en anglais qu'en français, nous avons indiqué les deux en commençant par la version française
Source : Saincy (2006 : 189)

En somme, à une époque où la plupart des syndicats nationaux connaissent une diminution parfois dramatique de leur membership, les FSI, *a contrario*, ont plutôt vu leur nombre de membres s'accroître depuis la fin des années 1960. Cette hausse du membership des FSI s'explique notamment par l'adhésion au cours des années 1970 de nouveaux syndicats de cols blancs et des services publics en provenance d'Europe et d'Amérique du Nord ainsi que, plus récemment, par l'émergence de syndicats libres et

démocratiques en Europe de l'Est qui a accru la base de recrutement syndical des principales FSI.

Aujourd'hui, les principales activités des FSI concerne notamment la diffusion d'informations sur les conditions de travail en vigueur dans certaines entreprises multinationales ou secteurs industriels, l'organisation du soutien international aux syndicats affiliés, l'assistance à certaines catégories de travailleurs par le biais de comités spécialisés (jeunes, femmes, etc) et la négociation d'accords-cadres internationaux qui est devenue au cours des dernières années une activité de plus en plus importante des FSI. On reconnaît d'ailleurs généralement le dynamisme de ces organisations syndicales que plusieurs considèrent comme les structures les plus efficaces et les plus opérationnelles du syndicalisme international.

ANNEXE 2a

Grille d'entretien

Introduction

a) Présentation de l'interviewer et des objectifs du projet de recherche.

b) Signature et remise de l'engagement de confidentialité.

c) Informations générales : Nom et titre de la personne interviewée, fonctions occupées, définition de tâches, années d'ancienneté à ce poste, etc.

1- Caractéristiques de l'organisation syndicale

a) Combien de membres compte votre organisation syndicale et quelles sont les principales caractéristiques de votre membership (proportion d'hommes et proportion de femmes, répartition selon le statut professionnel, etc.) ?

b) De quelle nature sont les structures locales de votre organisation syndicale (comité exécutif du syndicat, section locale composée, structures de délégués, comités spécialisés, etc.) ? Combien de personnes au sein de votre organisation syndicale disposent de libération syndicale (que ce soit à temps plein ou à temps partiel) ?

c) Quels sont les principaux mécanismes de communication que vous utilisez dans le but d'informer vos membres (journal, assemblées générales, tournée des lieux de travail, site web, etc.) ?

d) Comment qualifieriez-vous la participation de vos membres à la vie syndicale ? Comment évalueriez-vous la capacité de mobilisation de votre syndicat et le militantisme des membres ?

e) Votre syndicat recourt-il souvent à des services offerts par d'autres instances syndicales (en matière notamment de négociation collective, d'arbitrage, de gestion de la santé et sécurité, etc.) ?

f) Votre syndicat participe-t-il aux activités des autres instances syndicales (instance nationale, conseil régional, instances internationales, etc.) ?

g) Votre syndicat est-il en contact d'une manière ou d'une autre avec des groupes communautaires ou des ONG ? Dans l'affirmative, quelle est la nature exacte de ces liens ?

h) Quel a été au cours des dernières années le changement le plus significatif ou l'innovation la plus importante dans le fonctionnement de votre syndicat (changement de

structure, nouvelles actions, accroissement/diminution du membership, relation avec l'employeur, etc.) ?

2- Caractéristiques de la firme multinationale dans divers contextes nationaux

a) Comment le secteur de l'imprimerie commerciale a-t-il évolué au cours des dernières années au niveau notamment de l'emploi, de la concurrence, des conditions générales de travail, des relations de travail et de la capacité d'intervention des syndicats ?

b) Depuis approximativement combien d'années Quebecor World est en opération dans votre pays ?

c) Combien de travailleurs environ sont employés par Quebecor World dans votre pays?

d) Dans quelle mesure les différents établissements de Quebecor World sont-ils en concurrence les uns envers les autres (dans votre pays et/ ou ailleurs dans le monde) ?

e) Comment se traduit ou s'exprime cette concurrence entre les établissements (benchmarking, concurrence pour obtenir des emplois, pour obtenir des contrats de production, etc.) ?

f) Comment qualifieriez-vous la situation actuelle de cette entreprise dans votre pays en matière notamment de croissance, de rentabilité et de productivité ?

g) Au cours des cinq dernières années, la présence de Quebecor World dans votre pays s'est-elle accrue ou a-t-elle diminué ? Dans le cas où les activités de cette entreprise auraient diminué, cette diminution s'est-elle effectuée par voie de délocalisation ou plutôt par l'octroi de contrats de sous-traitance et/ou d'impartition ?

h) Quelle est l'attitude (concertation, confrontation, ou passive) de la direction de Quebecor World à l'égard des syndicats dans votre pays ? Croyez-vous que cette attitude soit différente dans d'autres pays où cette entreprise entretient des activités ?

i) Dans quelle mesure croyez-vous que la direction internationale de Quebecor World, dont le siège social se trouve à Montréal, influence la direction de cette entreprise dans votre pays en matière notamment d'élaboration des pratiques de gestion des ressources humaines et de relations de travail (incluant l'attitude adoptée à l'égard des syndicats)?

j) Quel est le problème le plus important auquel vous êtes confrontés dans vos rapports avec la direction de Quebecor World dans votre pays (sous-traitance, délocalisation, arbitraire, fermeture d'établissement, modernisation de l'équipement, etc.) ?

3- Les alliances internationales : documentation d'une expérience syndicale

a) Bref historique et description des grandes lignes de l'expérience d'alliance syndicale internationale :

- En quoi consiste l'expérience de votre syndicat au plan international ?

-Identifiez les grandes étapes ayant marqué l'évolution de l'alliance internationale à laquelle vous prenez part ?

- À quand remonte la participation de votre syndicat à cette alliance ?

- Cette alliance internationale entre syndicats était-elle déjà constituée avant votre adhésion?

- Quels sont les motifs ou les éléments déclencheurs expliquant la participation de votre syndicat à cette alliance (augmentation de son rapport de force, nécessité d'obtenir de l'information, pressions de l'externe, etc.) ?

- Est-ce que certains facteurs ont facilité ou plutôt limité la participation initiale de votre syndicat à cette alliance (ressources financières, appui des membres, etc.) ?

- Quels ont été les points tournants ou les points forts de son histoire jusqu'ici ?

b) L'alliance syndicale internationale chez Quebecor World en tant que réseau social :

- Avez-vous l'impression de partager des objectifs communs avec les autres syndicats de Quebecor World ?

- Croyez-vous que les autres syndicats de Quebecor World dans le monde ont des revendications analogues aux vôtres à l'égard de la direction de l'entreprise ?

- Êtes vous en mesure d'identifier les autres syndicats ou ONG qui prennent part à l'alliance syndicale internationale à laquelle vous adhérez (*voir tableau 1*)?

- Entretenez-vous des liens particuliers avec ces syndicats ? Si oui, de quelle nature sont ces liens (formels/informels; directs/indirects; forts/faibles; etc.) ?

- Quels sont selon vous les priorités et les objectifs fondamentaux de l'alliance syndicale internationale à laquelle vous prenez part ?

- Quel type de ressources est échangé entre syndicats au sein de cette alliance (informationnelles, financières, humaines, sociales, etc.) ?

- L'alliance à laquelle vous adhérez entretient-elle des liens avec d'autres regroupements intersyndicaux ou groupes communautaires ?

c) Nature des échanges avec les membres de l'alliance :

- Comment qualifieriez-vous l'intensité des relations entre les différents syndicats représentant les travailleurs de Quebecor World ?

- Quels sont les moyens de communication utilisés pour communiquer entre syndicats (lettre, téléphone, courriel, rencontres formelles ou informelles, etc.) ?

- À quelle fréquence participez-vous à des rencontres, qu'elles soient formelles ou informelles, avec d'autres syndicats de Quebecor World ?

- Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans le cadre de ces échanges (attitude de l'employeur, appui des membres, ressources financières, suivi des rencontres, la langue, etc.) ?

- Avec quel(s) syndicat(s) de Quebecor World entretenez-vous des liens particulièrement forts ?

- Avez-vous souvent recours à certaines personnes afin de vous permettre de rencontrer des représentants syndicaux de Quebecor World avec qui vous n'avez pas de contact fréquent ?

- Êtes vous parfois appelé à jouer le rôle d'intermédiaire ou d'entremetteur entre différents syndicats de Quebecor World qui souhaiteraient communiquer les uns avec les autres ? Dans l'affirmative, à quelle fréquence jouez-vous ce rôle ?

- Qui est, selon vous, l'acteur ou les acteurs les plus importants dans l'élaboration des plans d'action et des campagnes menés par l'alliance internationale à laquelle vous adhérez ?

d) Bénéfices et contraintes découlant de la participation aux activités internationales de l'alliance :

- Décrivez plus précisément les types d'activités auxquels votre syndicat a participé en raison de son adhésion à l'alliance syndicale internationale (échange d'informations informelles entre syndicat, rencontre intersyndicale formelle, participation à une assemblée annuelle ou à un congrès international, représentation syndicale auprès des actionnaires, etc.) ?

- Les campagnes par l'alliance syndicale de Quebecor World ont-elles eu des résultats concrets en termes de contribution à la régulation du travail au sein de cette entreprise (ex : implantation d'un code de conduite ou d'un accord-cadre, signature d'entente reconnaissant les droits fondamentaux des travailleurs, changement dans les pratiques de GRH et de relations de travail, etc.) ?

- Quels sont les bénéfices que vous procure l'adhésion de votre organisation à un regroupement des différents syndicats de Quebecor World (ex : augmentation de la capacité de négociation ou du rapport de force vis-à-vis l'employeur, développement d'une communauté d'intérêts et d'une nouvelle solidarité entre les travailleurs de cette entreprise, construction d'un réseau pouvant être activé au besoin) ?

- Quels sont les principales contraintes que vous impose votre adhésion à cette alliance internationale (ex : ressources financières nécessaires pour couvrir les frais d'opération, ressources humaines devant être dépêchées afin d'assurer une représentation syndicale adéquate, perception des membres, barrières logistiques, gestion des divergences d'opinions et d'intérêts, etc.) ?

4- Analyse prospective

a) Quelle évaluation globale faites vous de votre participation aux différentes campagnes menées par l'alliance syndicale internationale à laquelle vous adhérez ?

b) Quelles sont, selon vous, les principales conditions de succès pour que des regroupements de syndicats au niveau international puissent véritablement créer un contre-pouvoir au sein des entreprises multinationales (ex : avoir des objectifs clairs et partagés par tous, compter sur des canaux de communication fiables, mobiliser l'opinion publique, développer une communauté d'intérêts et une interdépendance entre syndicats, impliquer les membres, compter sur un support de la part des autorités publiques et des institutions nationales et supranationales, etc.) ?

c) Croyez-vous que la coopération intersyndicale au niveau international est appelée à se développer au cours des prochaines années ? Deviendra-t-elle, à votre avis, une nouvelle source importante de régulation des entreprises multinationales ? Quelle est votre vision du rôle joué par le syndicalisme international présentement et dans le futur ?

ANNEXE 2b

Interview grid

Introduction

a) The interviewer introduces himself and explains the purpose of his research.

b) Signing of the confidentiality forms.

c) General information: name and title of the person to be interviewed, function and role in the union, task description, number of years of seniority.

1- Characteristics of the union

a) How many members are there in your union? What are the main characteristics of your membership (proportion of men/women, proportion of different professions)?

b) Please describe the local structure of your union (executive committee, shop stewards, special committees etc.). How many people in you union are allowed time off with pay to perform union duties (may it be part time or full time)?

c) How does your union communicate with its' members (newsletter, general assembly, meeting in the workplace, web page)?

d) How would you describe your members' participation in union life? How would you evaluate your unions' ability to mobilize its members? What is the level of member activism in your union?

e) Does your local union often use services provided by your national union (for the negotiation of the collective agreement, arbitration, health and safety issues)?

f) Does your local union participate in the activities organized by your national union or federation (national assemblies, regional meetings, international meetings)?

g) Does your union have any contact with community groups or NGOs? If so, what kind of contact?

h) In the last ten years what has been the most significant change or innovation in the way your union functions (change in its structure, increase or decline in the number of members, change in the relationship between the union and the employer)

2- The multinational company in different national contexts

a) How has the commercial printing sector evolved in recent years? (In terms of employment, competitiveness, general working conditions, labour relations and the union's ability to intervene in the workplace).

b) How many years (approximately) has Quebecor World been in operation in your country?

c) How many workers does Quebecor World employ in your country?

d) To what degree are Quebecor World branches in competition with each other (in your country and/ or around the world)?

e) In what ways does this inter-branch competition manifest itself (benchmarking, competition to get jobs, competition for contracts, etc.)?

f) How would you describe the present situation of Quebecor World in your country, in terms of growth, profitability and productivity?

g) In the last five years has the presence of Quebecor World grown or declined in your country? If it has declined, is it because of delocalisation and/or sub-contracting?

h) What attitude does Quebecor World management have towards unions in your country (cooperative, confrontational, neutral)?

i) To what extent does the Quebecor World headquarters (in Montreal) influence the company's human resource management policies in your country (including management's attitude towards unions)?

j) What is the most significant problem you are faced with when dealing with Quebecor World management in your country (sub-contracting, delocalization, plant shutdowns, modernization of the equipment)?

3- International alliances : documenting unions experiences

a) A brief history and description of the union's experience with international alliances:

- Please describe your union's international experience.
- Please identify the important steps marking the evolution of the international alliance.
- When did your union begin participating?
- Did this international alliance between different unions already exist before your union joined?
- What motivated your unions' participation in this alliance (to gain more power vis-à-vis management, to get information, external pressure to participate)?
- Did certain factors help or limit you union's participation in this alliance?

- What are the turning points or important events since the beginning of this alliance?

b) International alliance between Quebecor World unions: a social network

- Does your union you share common objectives with other Quebecor World unions?
- In your view, do other Quebecor World unions have the same demands as your union vis-à-vis management?
- Are you able to identify the other unions or NGOs that are a part of this international alliance (see chart 1)?
- Does your union have any special ties with these unions? If so, what is the nature of these ties (formal /informal, direct/indirect, strong/ weak etc)?
- What are the main priorities and objectives of this international alliance?
- What type of resources are exchanged between unions participating in this alliance (information, financial support, human, social etc.)?
- Does this alliance have any exchanges with other worker or community groups?

c) Nature of the cooperation with the other members of the alliance:

- Please describe the relationship between the different union representatives of Quebecor World workers.
- How do the different unions communicate with each other (mail, telephone, e-mail, formal or informal meetings)?
- How often do you participate in these meetings (formal or informal) with other Quebecor World unions?
- What are the main problems you have faced in these exchanges (managements' attitude, members support, financial constraints, follow-up after the meetings, language barriers)?
- With what union or unions do you have a special relationship?
- Do you rely on someone to help you contact unions in branches with which you usually have little or no contact?
- Are you sometimes called upon to intervene to help different Quebecor World unions that wish to communicate with each other? If so, how often are you called upon?
- In your view who are the most important players in the formation of the strategies and campaigns of this alliance?

d) Benefits and constraints linked to the union's participation in the international alliance:

- Please elaborate on the type activities your union takes part in through the international alliance (formal and informal exchanges with other union, formal meetings bringing together different union representatives, participating in the annual general assembly, international meetings, union representation at shareholders' meetings)?

- Have the campaigns organized by the Quebecor World union alliance had any concrete results regarding the regulation of work in the company (for example, the implementation of a code of conduct or a framework agreement, the recognition in a charter or agreement of the fundamental rights of workers, changes in the human resources practices and in labour relations etc.)?

- How does your union benefit from its participation in this alliance with different Quebecor World unions (e.g. enhanced ability to negotiate with management, greater leverage with management, improving solidarity among workers of your company, building a proactive and responsive network)?

- What are the main constraints you face in your participation in this international alliance (financial resources needed to cover the costs, mobilizing human resources in the union to go represent the union in different meetings, the perception of your members, logistical constraints, managing different opinions and interests in your union)?

4- Looking forward:

a) Overall, how do you evaluate your participation in different campaigns organized by the international alliance you are part of?

b) In your view, what are the conditions of success for international union partnerships?

c) Do you think union cooperation at an international level will grow in years to come? Do you think it will become a new source of regulation of multinational companies? In your view, what is the role of international unionism now and in the future?

ANNEXE 2c

GUIA DE ENTREVISTA

a) Presentación del proyecto de investigación

b) Información personal (antigüedad, otro tipo de trabajo sindical ocupado anteriormente, razones de su implicación sindical, etc.).

1- Caracteristicas de su sindicato

a) Cuales son los principales caracteristicas de su sindicato (cantidad de miembros, proporción de mujeres que forma parte de su sindicato, la antigüedad promedio y la edad promedio de los miembros)?

b) Evolución de la estructura del sindicato al nivel de la planta.

1. Tipo de estructura (comité ejecutivo, delegados de departamento y de taller, asamblea general, etc.).
2. Cantidad de miembros del comité ejecutivo, función de cada uno y cantidad de reuniones, por año, de ese comité.
3. Cantidad de delegados de departamento, responsabilidades de los delegados, existencia de instancias de representación de los delegados, frecuencia de reuniones con el comité ejecutivo.
4. Cantidad de reuniones de la asamblea general, por año, y nivel de participación de los miembros en esas asambleas.
5. Tipo de actividad que organiza su sindicato para sus miembros (actividad de capacitación, actividades sociales, culturales o deportivas).

c) Como usted evalua la participación de los miembros de su sindicato a la vida sindical o a las actividades sindicales ?

2- Una empresa transnacional : Quebecor World

a) Sabes cual es la situación actual del sector de la imprenta commercial en su país? Cual es la evolución del nivel del empleo, de la competitividad, de los conditiones de trabajo en esta industria ?

b) Hace cuanto tiempo que Quebecor World esta en operación en su país ?

c) Quebecor World emplea cuanto trabajadores en su país ? Cuanto hay planta de Quebecor World en su país ?

d) Cual es la situación de la empresa Quebecor World en su país en términos de crecimiento, productividad y beneficios ?

e) En los cincos anos pasados, la presencia de Quebecor World en su país crecido o declinado ?

f) Sabes si hay una competición por el empleo entre las plantas de Quebecor World ? Sabes si la gerencia de Quebecor World utiliza estrategia de «benchmarking» por ejemplo?

g) Cual es el comportamiento de la gerencia de Quebecor World frente a los trabajadores o los sindicatos en su país ? Es un comportamiento de cooperación o de confrontación con los sindicatos?

h) Crees que la gerencia de Quebecor World es muy centralizada o al contrario muy decentralizada relativamente a las politicas de recursos humanos o al comportamiento de la gerencia frente a los sindicatos ?

i) Cual es el problema mas importante con la gerencia de Quebecor World ?

3- La alianza international de los sindicatos de Quebecor World

a) La historia de esta alianza :

- Cuando y quién empieza la construcción de esta alianza international de sindicatos de Quebecor World ? Es UNI o los Teamsters en Estados Unidos ?

- Porque los sindicatos de Quebecor han decidido de formar une alianza internaciónal ? Cuál es el objetivo o las prioridades principales de esta alianza?

- Cuando su sindicato empieza a participar en la alianza de los sindicatos de Quebecor? Cual fue sus motivaciones de participar a esta alianza (presión de sus miembros, el deseo de ayudar otros sindicatos de la industria gráfica o de Quebecor)?

- Puedes identificar por favor los momentos importantes que marcan la evolución de la alianza internaciónal de los sindicatos de Quebecor? Cuáles son los momentos cruciales o los acontecimientos importantes desde el empiezo de esta campaña?

b) La alianza internaciónal de los sindicatos de Quebecor World : una red social

- En tu opinión, piensas que todos los sindicatos de Quebecor en el mundo tienen los mismos problemas con la gerencia de esta compañía? Hay una solidaridad verdadera entre los trabajadores y los sindicatos de Quebecor de diferentes países?

- Puedes identificar todos los sindicatos que hacen parte de la alianza ? Tu sindicato tiene relación directa con todas los otros sindicatos que hacen parte de la alianza o solo con algunos de estos sindicatos?

- Qué tipo de recursos se intercambia entre los sindicatos que participan en esta alianza (información, ayuda financiera, recursos humanos, etc.)?

c) Naturaleza de la cooperación con los otros miembros de la alianza:

- En su opinión, quiénes son los jugadores más importantes en la coordinación de la alianza de los sindicatos de Quebecor? Es UNI o otros sindicatos?

- Con qué sindicato de Quebecor World usted tiene una relación especial?

- Puedes describir la relación entre los diversos representantes sindicales de los trabajadores de Quebecor World? Hay conexión cercana entre ellos? Los sindicatos de Quebecor World de diferentes países se conocen bien o no?

- Su sindicato comunica con otros sindicatos de Quebecor World ? Si sí, como usted comunica con otros sindicatos (reuniones, correos, por teléfono, E-mail)?

- Su sindicato participa normalmente a las diferentes reuniones de los sindicatos de Quebecor World (reunión en Acapulco en 2001, en La Haya en 2002, en Paris en 2003, etc)?

d) Las ventajas y los apremios que se ligaron a la participación de su sindicato a la alianza internacional:

- Las campañas organizadas por los sindicatos de Quebecor World han tenido resultados concretos con respecto a la regulación del trabajo en la compañía ? Creo que Quebecor no tiene ningún código de la conducta ni ningún acuerdo básico internacional pero también sé que los Teamsters firmó recientemente un acuerdo de neutralidad con la gerencia de Quebecor World cuál es, en el contexto americano, algo importante. Hay otro acuerdo de este tipo ?

- Cuál son los apremios o los problemas principales de la alianza internacional de sindicatos de Quebecor World? Por ejemplo, hay una carencia de recursos financieros, hay un problema con la movilización de los trabajadores o con los opiniones diferentes de los sindicatos en esta alianza ?

4- Mira adelante:

a) En tu opinión, cuáles son las condiciones del éxito para une alianza internacional de sindicatos de une misma empresa transnacional ?

b) Piensas que la cooperación entre sindicatos a un nivel internacional va a crecer en los proximos años? Piensas que estas alianzas internacionales de sindicatos puede ser una nueva forma de regulación de las compañías multinacionales? En tu opinión, cuál es el papel del sindicalismo internacional ahora y en el futuro?

5- Contactos

a) Conoces otras personas con quién seria para mi une buena idea de hacer una entrevista ?

ANNEXE 3

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : Les alliances syndicales internationales comme nouvelle source de régulation sociale de l'entreprise multinationale : une analyse de réseau du cas Quebecor World

Chercheur : Marc-Antonin Hennebert (Étudiant de doctorat, école de relations industrielles, Université de Montréal)

Directeur de recherche : Gregor Murray (Professeur titulaire, école de relations industrielles, Université de Montréal)

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

Objectifs de la recherche.

Ce projet de recherche se rapporte à la problématique de la régulation sociale des entreprises multinationales ainsi qu'aux processus d'internationalisation des alliances intersyndicales. Son objectif principal est d'améliorer notre compréhension des logiques de fonctionnement et de structuration de ces alliances. Plus précisément, ce projet s'intéresse à l'étude des relations que lient entre-eux les différents syndicats regroupés au sein de ces alliances, aux problèmes auxquels ces derniers sont confrontés et aux bénéfices qu'ils comptent tirer de leur participation à une telle alliance internationale.

Participation au projet et confidentialité

La participation à cette recherche se fait sur une base volontaire. À chacune des phases de la recherche, l'anonymat des participants et la confidentialité des données seront assurés par les membres de l'équipe de recherche. Seul les membres de l'équipe de recherche auront accès aux informations collectées et à l'identité des participants. Dans nos publications (revues scientifiques, chapitres de livres, conférences, etc.), le nom des organisations (entreprises ou syndicats) et des participants demeureront confidentiels, à moins que ces derniers nous donnent explicitement l'autorisation de divulguer ces informations.

Avantages et risques

La participation à cette recherche n'implique aucun risque spécifique pour les organisations (entreprises et syndicats) et les individus qui souhaitent y prendre part. Ils peuvent, au contraire, en tirer plusieurs avantages. En effet, cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche plus large s'intéressant à l'analyse des impacts de

la mondialisation sur la régulation du travail dans divers pays. Les participants à cette étude auront évidemment accès à toutes les publications rattachées à ce projet de recherche.

Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur, à l'adresse courriel indiquée à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels vous concernant et qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur_____ Date : _____
(ou de son représentant)

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Marc-Antonin Hennebert, étudiant de doctorat à l'école de relations industrielles de l'Université de Montréal, à l'adresse courriel suivante : marc-antonin.hennebert@hec.ca

ANNEXE 4

Lettre du Réseau UNI-Quebecor adressée à la direction de Quebecor World

Nyon, le 27 février 2003

Monsieur Brian Mulroney, P.C., C.C., LL.D.
Chairman, Quebecor World Inc.
612 rue St. Jacques
Montréal, Québec

Michel Desbiens
President & Chief Executive Officer, Quebecor World Inc.
612 rue St. Jacques
Canada H3C 4M8

Pierre Karl Péladeau
President & Chief Executive Officer, Quebecor Inc.
612 rue St. Jacques
Montréal, Québec
Canada H3C 4M8

Messieurs,

UNI – Union Network International – est une fédération syndicale mondiale représentant 15 millions d'adhérents dans un millier de syndicats de 140 pays.

UNI Secteur graphique est l'un des treize secteurs d'UNI et représente les travailleurs du secteur graphique dans le monde. Nos activités couvrent plusieurs dimensions et vont de la recherche à l'éducation, en passant par la coopération syndicale transnationale.

UNI a créé un réseau mondial de syndicats présents chez Quebecor World intitulé : UNI Network @ Quebecor World. Ce réseau rassemble des syndicats de toute l'entreprise.

Nous nous félicitons de l'engagement déclaré de Quebecor World en faveur d'une bonne citoyenneté d'entreprise et de bonnes relations du travail.

Dans l'esprit de cet engagement, nous serions heureux de pouvoir vous rencontrer ainsi que les autres membres de la direction de Quebecor World, avec le Comité directeur d'UNI Network @ Quebecor World, et Philip Jennings, Secrétaire général d'UNI, pour partager des informations et discuter de questions et de préoccupations d'intérêt mutuel au niveau mondial.

Nous voudrions également discuter l'adoption et l'application d'un accord mondial avec Quebecor World portant sur les normes internationales du travail, notamment :

• Conventions 29 et 105 de l'OIT sur le travail forcé
• Conventions 100 et 111 de l'OIT concernant la non discrimination dans l'emploi
• Conventions 138 et 182 de l'OIT sur le travail des enfants
• Convention 87 de l'OIT sur la liberté syndicale et la négociation collective
• Conventions sur les droits humains fondamentaux au travail (en particulier 87 et 98)
• Convention 135 et Recommandation 143 sur le droit de représentation des travailleurs et d'autres normes internationales pertinentes.

UNI établit de plus en plus un dialogue pragmatique avec les multinationales de ses secteurs. L'expérience montre que ce type de dialogue s'avère globalement profitable pour l'entreprise.

Nous aimerions envisager la possibilité de mettre sur pied un dialogue avec Quebecor World et nous réjouissons de vous rencontrer à votre meilleure convenance.

Nous vous prions de croire, Messieurs, à l'expression de nos sentiments les meilleurs.

René van Tilborg
Président d'UNI Secteur graphique

Adriana Rosenzvaig
Chef d'UNI Secteur graphique

Duncan Brown
Vice-président du SICG et
président du Réseau UNI-Quebecor

Philip Jennings
Secrétaire général UNI

Signataires additionnels :

Tony Dubbins
Secrétaire général
Graphical Paper & Media Union – Angleterre et Irlande

George Tedeschi
Président
Graphic Communications International Union – États-Unis

Julio César Gonzalez Romero
Président
Federación Nacional de Trabajadores de la Industria de las Artes Gráficas, Papeleros y Afines de Columbia – Columbie

Carlos Torres
Secrétaire général
Federación Gráfica del Perú – Perou

Eduardo Vera
Secrétaire aux finances
Sindicato Industrial de Trabajadores de Areas Gráficas – Mexique

Adrián Hernandez Camacho
Secrétaire général
Quebecor Queretaro – Mexique

Michel Müller
Secrétaire général
Fédération des Salariés des Industries du Livre, du Papier et de la Communication - France

Jean-Luc Meunier
Secrétaire du Comité d'entreprise
Hélio Charleroi - Belgique

Feliciano Fuentes
Grupo Cayfo Quebecor, CC OO – Espagne

Malte Eriksson
Président
Grafiska Fackföbundet Mediafacket – Suède

Pertti Raitoharuju
Secrétaire général
Finnish Media Workers Union – Finlande

Helmutt Stöckelmayer
Gewerkschaft, Journalismus – Autriche

Maximo Benito Garcia
Graphical Sector Responsible
Federación de Comunicación y Transporte de CC OO – Espagne

Leonardo del Roy
President
Federação dos Trabalhadores nas Indústrias Gráficas do Estado de São Paulo – Brésil

Marcio Vasconçellos
Président
Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Gráficas – Brésil

Juan Palma
Président
Sindicato Quebecor World – Chili

ANNEXE 5

Lettre d'appui du sénateur John Kerry à la campagne «Justice@Quebecor»

John Kerry
PRESIDENT

Mr. Pierre Karl Peladeau
President and Chief Executive Officer
Quebecor World, Inc
612 St. Jacques Street
Montreal, Quebec
Canada H3C 4M8

Dear Mr. Peladeau:

I would like to express my continuing support for workers employed by Quebecor World, Inc. who are attempting to form a union. Forming and joining a union is a fundamental right under federal law that all working people deserve the freedom to exercise in representation elections, unencumbered by management interference.

After speaking with Larry Johnson a maintenance department employee in your Olive Branch, Mississippi plant I am deeply concerned by what I have heard. Mr. Johnson described an atmosphere of fear in the Mississippi plant of fear created by management to prevent workers from forming a union. He offered personal accounts of being followed by supervisors, reprimanded for talking to his co-workers about forming a union and forced to attend anti-union meetings - all clear violations of the rights granted under the National Labor Relations Act. Mr. Johnson assured me that workers in every Quebecor plant where workers are attempting to form a union are subject to similar abridgements of their rights.

My concerns are reinforced by 41 unfair labor practice charges that have been filed with the U.S National Labor Relations Board detailing specific incidents where Quebecor's management has interfered with and intimidated workers attempting to form a union. Although these are serious charges the remedies seldom counteract the effect of management's actions.

For these reasons I have strongly supported the Employee Free Choice Act. This federal legislation ensures that when a majority of employees in a workplace decide to form a union, they can do so without the debilitating obstacles employers now use to block workers' right to choose union representation. The Act will streamline the process of

forming a union by respecting the decision of a majority of workers, by bypassing the contentious and delay-prone National Labor Relations Board election procedure.

This legislation proposes a process that is very similar to the process in Quebec. Major corporations such as Hilton Hotels, Daimler-Chrysler and Johnson Controls have determined that a process of card check neutrality is in their best interest. I support the Graphic Communications International Union in their quest for securing this process in the United States. In the meantime, I strongly encourage you to refrain from abridging the rights of Quebecor workers guaranteed under the National Labor Relations Act.

Sincerely,

Sen. John F. Kerry

cc: John Sweeney, President AFL-CIO
Hon. Brian Mulroney, Chairman Quebecor World, Inc.
George Tedeschi, President GCIU

ANNEXE 6

Lettre adressée à Pierre Karl Péladeau de la part du Réseau UNI-Quebecor

Monsieur Pierre Karl Péladeau
Président et chef de la direction,
Quebecor World Inc.
612 St-Jacques
Montréal, Québec H3C 4M8
Fax: 514-954-9624

Le 14 novembre 2005

Monsieur le Président,

Nous sommes extrêmement déçus que Quebecor World n'ait pas honoré ses engagements et qu'après avoir conclu une déclaration commune sur le respect et la promotion des normes internationales du travail le 15 juin 2005, elle ait cherché à modifier le document de manière à nier les principes de la Déclaration initiale. Cela, ajouté au fait que vos représentants continuent de refuser d'aborder ce problème de manière ouverte et constructive, nous a amené à la conclusion que Quebecor World n'agit pas de bonne foi.

Après plus de douze mois de consultation, nous croyions que la déclaration commune était le fruit d'un débat raisonné, d'un compromis et de la bonne foi d'UNI et de Quebecor Word. Bien que cette déclaration n'était pas parfaite aux yeux des deux organisations, nous pensions qu'il s'agissait d'un accomplissement historique pour les deux parties. Nous croyions également que la déclaration commune, ainsi que la bonne volonté démontrée pendant nos discussions, fournirait des bases solides à une relation de travail positive pour l'avenir.

Nous encourageons vivement Quebecor World à reconsidérer sa position et à respecter l'accord conclu avec UNI afin que nous puissions aller de l'avant et continuer à développer une relation positive et constructive. Nous donnerons suite à la présente

lettre en téléphonant dans le courant de la semaine de 14 novembre pour discuter la ratification de la déclaration commune initiale.

Nous vous prions de recevoir, Monsieur le Président, nos salutations les meilleures.

Philip Jennings — UNI General Secretary

Michel Müller — UNI Graphical President

Duncan Brown — National Director CEP

Adriana Rosenzvaig — UNI Graphical - Chef de Département

Signataires supplémentaires:

Tony Dubbins

Deputy General Secretary
Amicus, United Kingdom

Derek Simpson

General Secretary
Amicus, United Kingdom

Julio César Gonzalez Romero

President
Federación Nacional de Trabajadores de la Ind. de las
Artes Gráficas, Papeleros y Afines de Colombia, Colombia

Héctor Amichetti

General Secretary
Sindicato Federación Gráfica Bonaerense, Argentina

Enrique Fossoul de la Sierra

General Secretary
Federación de Comunicación y Transporte CCOO, Spain

Joaquina Rodríguez

Graphical Sector Secretary
Federación de Comunicación y Transporte CCOO, Spain

Feliciano Fuentes

Grupo Cayfo Quebecor,
Federación de Comunicación y Transporte CCOO, Spain

Eligio Valencia Roque

General Secretary
Sindicato de Trabajadores de la Industria Gráfica, México

Porfirio Cruz

International Relations Secretary
Sindicato de Trabajadores de la Industria Gráfica, México

Brian Payne

Nacional President
Communication, Energy & Paperworkers Union of Canada

Leonardo del Roy

President
Confederación de Trabajadores Gráficos, CONATIG, Brasil

Franz Bittner

President
Gewerkschaft, Journalismus, Papier, Austria

George Tedeschi

President
Graphic Communications Conference of the International Brotherhood of Teamsters, USA

James P. Hoffa

General President
International Brotherhood of Teamsters, USA

Luis Eduardo Velez

General Secretary
Sindicato Nacional de Trabajadores de la Pulpa y Cartón de Colombia, Colombia

Denis Rayer

Coordinator for the Quebecor Group
FILPAC-CGT, France

Pertti Raitoharju

President
Finnish Media Workesi Union, Finland

Jan Oesterlind

President
Grafiska Facföbundet Mediafacket, Sweden

Juan Palma

General Secretary
Sindicato Quebecor World, Chile

Valentin Vega

President
Confederación Nacional Gráfica, CONAGRA, Chile

Carlos Torres

General Secretary
Federación Gráfica del Perú, Perú

Guy Bonnewijn

Coordinator International Department
CSC – Building & Industry, Belgium

Amy Masciola

Senior Research Analyst,
International Brotherhood of Teamsters, USA

cc.

Le très honorable *Brian Mulroney*
Président du conseil,
Quebecor World Inc.
Associé principal, Ogilvy Renault

Eileen A. Mercier
Administrateur de sociétés

Reginald K. Brack
Ancien Président du conseil et chef de la direction
Time Inc.

Jean Neveu
Président du Conseil
Quebecor Inc. et Groupe TVA Inc.

Derek H. Burney, O.C.
Président du conseil
New Brunswick Power Corporation

Robert Normand
Administrateur de sociétés

Robert Coallier

Vice-président exécutif
Molson Inc.

Érik Péladeau
Vice-président du conseil,
Quebecor World Inc., Quebecor Inc.
et Président du conseil, Quebecor Media Inc.

James Doughan
Aministrateur de sociétés et consultant

L'honorable *Richard C. Holbrooke*
Vice-président, Perseus

Alain Rhéaume
Président et chef de l'exploitation,
Mircrocell Solutions Inc.

ANNEXE 7

Joint Statement on the Respect and Promotion of International Labour Standards

Enclosed is the Joint Statement on the Respect and Promotion of International Labour Standards between Quebecor World Inc. and UNI Global Union. This Joint Statement is a demonstration of a voluntary positive initiative on the part of Quebecor World Inc., stating that it is prepared to work with UNI Global Union, towards the respect and observance of internationally recognized standards throughout its operations and subsidiaries regardless of where they are located.

Quebecor World Inc. and UNI Global Union agree that this Joint Statement is not a legally binding document. The parties agree that neither party, individual, employee, group or entity shall have any legal recourse or liability towards Quebecor World Inc. based upon this Joint Statement.

SIGNED IN BARCELONA, SPAIN, ON MAY 4, 2007

Julie Tremblay
Senior Vice President,
People and Leadership
Quebecor World Inc.

Philip Bowyer
Deputy G.S.
UNI

JOINT STATEMENT ON THE RESPECT AND PROMOTION OF INTERNATIONAL LABOUR STANDARDS

BETWEEN

QUEBECOR WORLD INC. (THE "COMPANY")
AND
UNI GLOBAL UNION ("UNI")

1. Preamble:

1.1 The Company and UNI affirm their mutual interest in the development and sustainability of the Company and in good industrial relations practice derived from universally accepted agreements on human and labour rights.

1.2 The Company and UNI will cooperate to give practical effect to their common interest and will:

- Create an effective channel for an ongoing dialogue between them to advance their mutual interests; and
- Affirm and implement the principles and values derived from universally accepted agreements on human and labour rights.

2. Fundamental rights:

UNI and the Company support fundamental rights, as defined in ILO Conventions, in particular to ensure that:

2.1 Employment is freely chosen

There shall be no use of forced labour or bonded labour (ILO Convention 105).

2.2 No discrimination in employment

All workers shall have equality of opportunity and treatment and shall receive equal pay for work of equal value (ILO Conventions 100 and 111).

2.3 Child Labour is not used

Only workers over the compulsory school-leaving age shall be employed (ILO Convention 138 and 182).

2.4 Freedom of association and the right to collective bargaining are respected

a) All workers shall have the right to form and join trade unions of their own choosing (ILO Convention 87).
b) Where no trade union exists, the Company shall not prevent workers from organizing.
c) The Company respects the right of trade unions to attempt to organize employees.

The Company

UNI

d) The Company will not make the employment of any worker subject to the condition of not joining a union or relinquishing trade union membership (ILO Convention 98).
e) The Company will not dismiss or prejudice any worker because of union membership or participation in union activities (ILO Convention 98).
f) The Company recognizes the right of unions to represent employees and to bargain collectively on terms and conditions of employment affecting the interest of those represented employees.

2.5 *Access to workers*

The Company respects the rights of unions' representatives to have reasonable access to workplaces to enable them to carry out their representation functions (ILO Convention 135).

3. Health and Safety

The Company seeks to provide each worker with a clean, safe and healthy place to work.

4. Respect for others at work

The Company will endeavor to make policies aimed at creating respect at the workplace.

5. Implementation

The Company and UNI will engage in ongoing dialogue with respect to the content of this Joint Statement according to the following principles:

a) The Company and UNI will work together to resolve any disagreement regarding the effective implementation of the principles of this joint statement;
b) The Company and UNI will each appoint a contact person;
c) The Company and a UNI delegation will meet as necessary but, at a minimum, once per calendar year.

6. Distribution of the Joint Statement

The Company will distribute copies of this Joint Statement within its organization. UNI will distribute copies to all its affiliates with members in the Company.

7. Suppliers

The Company will not knowingly use vendors or suppliers who willfully violate the principles of this Joint Statement.

The Company

UNI

8. Application:

The principles set forth in this Joint Statement will apply to all Company operations and its subsidiaries regardless of where they are located.

SIGNED IN BARCELONA, SPAIN, THIS 4TH DAY OF MAY, 2007.

Julie Tremblay
Senior Vice President,
People and Leadership
Quebecor World Inc.

Philip Bowyer
Deputy G.S.
UNI

Duncan Brown
UNI Graphical

ANNEXE 8

Liste des accords-cadres internationaux signés en date du 14 juin 2006

Entreprise	Nb. d'employés	Pays	Secteur	FSI - GUF	Année
Danone	100,000	France	Food Processing	IUF	1988
Accor	147,000	France	Hotels	IUF	1995
IKEA	84,000	Sweden	Furniture	IFBWW	1998
Statoil	16,000	Norway	Oil Industry	ICEM	1998
Faber-Castell	6,000	Germany	Office Material	IFBWW	1999
Freudenberg	27,500	Germany	Chemical Industry	ICEM	2000
Hochtief	37,000	Germany	Construction	IFBWW	2000
Carrefour	383,000	France	Retail Industry	UNI	2001
Chiquita	26,000	USA	Agriculture	IUF	2001
OTE Telecom	18,500	Greece	Telecommunication	UNI	2001
Skanska	79,000	Sweden	Construction	IFBWW	2001
Telefonica	161,500	Spain	Telecommunication	UNI	2001
Indesit (Merloni)	20,000	Italy	Metal Industry	IMF	2002
Endesa	13,600	Spain	Power Industry	ICEM	2002
Ballast Nedam	7,800	Netherlands	Construction	IFBWW	2002
Fonterra	20,000	New Zealand	Dairy Industry	IUF	2002
Volkswagen	325,000	Germany	Auto Industry	IMF	2002
Norske Skog	11,000	Norway	Paper	ICEM	2002
AngloGold	64,900	South Africa	Mining	ICEM	2002
DaimlerChrysler	372,500	Germany	Auto Industry	IMF	2002
Eni	70,000	Italy	Energy	ICEM	2002
Leoni	18,000	Germany	Electrical/Automotive	IMF	2003
ISS	280,000	Danmark	Cleaning & Maintenance	UNI	2003
GEA	14,000	Germany	Engineering	IMF	2003
SKF	39,000	Sweden	Ball Bearing	IMF	2003
Rheinmetall	25,950	Germany	Defence / Auto /Electron.	IMF	2003
H&M	40,000	Sweden	Retail	UNI	2004
Bosch	225,900	Germany	Automotive / Electronics	IMF	2004
Prym	4,000	Germany	Metal Manufacturing	IMF	2004
SCA	46,000	Sweden	Paper Industry	ICEM	2004
Lukoil	150,000	Russia	Energy / Oil	ICEM	2004
Renault	130,700	France	Auto Industry	IMF	2004
Impregilo	13,000	Italy	Construction	IFBWW	2004
Electricité de France (EDF)	167,000	France	Energy Sector	ICEM / PSI	2005
Rhodia	20,000	France	Chemical Industry	ICEM	2005
Veidekke	5,000	Norway	Construction	IFBWW	2005
BMW	106,000	Germany	Auto Industry	IMF	2005

Liste des accords-cadres internationaux signés en date du 14 juin 2006 (suite)

Entreprise	Nb. d'employés	Pays	Secteur	FSI - GUF	Année
EADS	110,000	Netherlands	Aerospace	IMF	2005
Röchling	8,000	Germany	Auto industry, plastics	IMF	2005
Schwan-Stabilo	3,000	Germany	Writing material	IFBWW	2005
Lafarge Group	77,000	France	Building materials	BWI/ICEM	2005
Arcelor	95,000	Luxembourg	Steel Industry	IMF	2005
PSA Peugeot Citroën	207,000	France	Auto Industry	IMF	2006
Royal BAM Group	27,000	Netherlands	Construction	BWI	2006
Portugal Telecom	32,000	Portugal	Telecommunication	UNI	2006
Securitas	217,000	Sweden	Security Industry	UNI	2006
Brunel	5,300	Netherlands	Engineering / ICT	IMF	2007

Source : International Metalworkers' Federation – IMF, International Framework Agreements concluded between Transnational Companies and Global Union Federations (GUF), site web [en ligne]: http://www.imfmetal.org/main/index.cfm?n=47&l=2&c=10266