



HEC MONTRÉAL  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

« *CONSTRUCTION D'UNE COALITION SYNDICALE INTERNATIONALE:  
ANALYSE D'UNE PERSPECTIVE NORD-SUD* »

Par

MÉLANIE DUFOUR-POIRIER

Sciences de la gestion  
Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines

Thèse présentée au service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines  
En vue de l'obtention du grade de *Ph. D en Administration*  
*Spécialisation : gestion des ressources humaines*

Janvier 2011  
© Mélanie Dufour-Poirier, 2011

HEC MONTRÉAL  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

CETTE THÈSE INTITULÉE :

« *CONSTRUCTION D'UNE COALITION SYNDICALE INTERNATIONALE:  
ANALYSE D'UNE PERSPECTIVE NORD-SUD* »

Présentée par :

MÉLANIE DUFOUR-POIRIER

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

***Président-rapporteur***

M. Emmanuel Raufflet, professeur agrégé, *HEC Montréal*

***Directeur de recherche***

M. Christian Lévesque, professeur titulaire, *HEC Montréal*

***Membre du jury***

M. Alain Lapointe, professeur titulaire, *ESG-UQAM*

***Examineur externe***

M. Roland Erne, *lecturer, University College Dublin (UCD)*

***Représentant du directeur de HEC Montréal***

M. Sébastien Arcand, professeur agrégé, *HEC Montréal*

## RÉSUMÉ

Cette thèse trace une analyse critique et située d'un cas empirique d'alliance syndicale dans les Amériques (Canada, Chili, Pérou). Elle s'inscrit pour ainsi dire dans la mouvance des débats théorique et pratique dans le champ des relations industrielles entourant la nécessité pour les organisations syndicales de renouveler leur discours et de développer des cohésions nouvelles sur la scène internationale. Plus spécifiquement, elle procède à l'étude des *logiques d'action* d'équipes syndicales locales investies dans la construction d'une coalition Nord/Sud ayant pris place dans une entreprise multinationale du secteur des mines et de la métallurgie. À cet effet, elle s'articule autour d'une *double hypothèse*. D'une part, *nous postulons que la mondialisation se veut non déterministe et non normative en son essence* (Hyman 2000; Lévesque et Murray 1998; Lévesque et al. 1998; Murray, Lévesque et al. 2002; Pocock 2000) : nous sommes d'avis que les acteurs contribuent, dans toute leur singularité, à la détermination des conditions du travail et de l'emploi. Selon pareille posture théorique, la mondialisation doit être lue non pas comme une *super règle* ou un *destin économique*, mais comme un *jeu stratégique visant le pouvoir sur le monde* : celle-ci peut être possiblement contrecarrée par des acteurs collaborant entre eux qui autrement n'auraient sans doute pas envie d'avoir affaire les uns avec les autres (Beck 2003 a, b; Beck et al. 2007). Nous admettons, d'autre part, que *le déclenchement de toute manœuvre de solidarité internationale se fonde sur la prise en compte obligée d'une exigence triple (stratégique, normative et identitaire), appelée à générer chez les équipes syndicales des logiques d'action variables dans l'espace et dans le temps*. À notre avis, l'action collective à la base d'un tel effort de redéploiement doit s'appréhender comme un *construit interactif et contingent*, une *réalité vivante*, constamment remaniée par les acteurs, insufflant chez eux des repères en continuelle redéfinition. D'entrée de jeu, de tels présupposés nous ont conduits à reconstituer de quelles façons ces acteurs locaux s'inséraient à l'intérieur d'un espace qu'ils ont contribué à édifier et à comprendre sur quelles bases ils fondaient leurs relations entre eux. Puisque les comportements épousés dans la coalition étaient conçus comme réversibles et malléables, il nous fallait identifier par suite les facteurs d'instabilités internes et externes aux acteurs susceptibles de façonner leurs *choix* en matière de solidarité internationale.

Notre stratégie de recherche a demandé la tenue de quelque soixante-dix (70) entretiens exploratoires et semi-dirigés auprès d'informateurs-clefs dans les trois pays ciblés, en poste dans des organisations locales, nationales et régionales. Le recours à une telle abondance de témoignages nous a permis de dégager une meilleure compréhension de l'impact de la conjoncture actuelle sur la régulation du travail, à plus forte raison sur la construction d'alliances multiformes entre des acteurs syndicaux du *Nord* et du *Sud* au plan transnational. Les résultats se dégageant de nos analyses confirment la présence de capacités variables chez les équipes locales engagées à s'investir dans la construction de la coalition. Au total, la plasticité de notre équation (stratégique, normative et identitaire) a révélé la présence d'un sous-phénomène d'*implication à la carte* : celui-ci confirmait que les *logiques d'action* étaient pétries par un assemblage de considérations plurielles, hybrides et *circonstanciées dans l'espace et dans le temps*. C'est donc aux confluents des variables de contexte et des *ressources de pouvoir* que doivent se dégager les *logiques d'action* des équipes syndicales du *Nord* et du *Sud*, les faisant émerger d'un métissage d'influences relationnelles, identitaires et normatives contrastées. Contrairement à nos présomptions initiales, l'effet des institutions n'apparaît pas surdéterminant, d'où sans doute les ressemblances de parcours observées entre les acteurs du *Nord* et du *Sud*. De tels constats viennent atténuer la portée explicative autrefois pressentie à ce clivage. C'est au cœur de cette modulation et de cette variabilité que s'est plongé le présent propos.

*Mots clefs* : syndicalisme international, coalition Nord-Sud, logiques d'action, conditions de variabilités et d'instabilités

## ABSTRACT

The present thesis sets out a situated, critical analysis of an empirical case of trade union alliance in the Americas (Canada, Chile, and Peru). The work situates itself within the sphere of debate on theory and practice in the field of industrial relations addressing the need for trade union organizations to revitalize their discourse and to develop new cohesions on the international stage. Specifically, the thesis presents an analysis of *logics of action* exhibited by local trade union teams involved in the construction of a North/South coalition formed in the mining and metallurgical sector. Conceptually, it is grounded in a *dual hypothesis*. On the one hand, *we postulate that, at its core, globalization is non-deterministic and non-normative* (Hyman 2000; Lévesque et Murray 1998; Lévesque *et al.* 1998; Murray, Lévesque *et al.* 2002; Pocock 2000); we consider that actors, in all their uniqueness, contribute to the determination of working and employment conditions. In accordance with this conceptual position, globalization must be viewed not as a *super-rule* or "*an economic predestination, but as a strategic game that aims at world power*"; it can potentially be counteracted by actors working in mutual collaboration - actors who would otherwise not perceive an interest in cooperating with one another (Beck 2003 a, b; Beck *et al.* 2007). On the other hand, we concede that the *emergence of every action of international solidarity is based on the necessary acknowledgement of a threefold (strategic, normative, and identity) demand that directs trade union teams' logics of action and their variability in time and space*. In our view, the collective action that is at the core of such efforts at redeployment must be understood as an *interactive, contingent construct* and a *living reality* that is continuously reshaped by actors and which, in turn, presents them with perpetually redefined points of reference. At the outset, our hypotheses impelled us to identify the ways in which local actors enter into the space that they contributed to construct and to ascertain the bases upon which actors founded their mutual relations. Furthermore, since we conceive of the behaviors espoused by the coalition as reversible and modifiable, it was imperative for us to identify the internal and external instability factors that are likely to influence the *choices* that actors make in the sphere of international solidarity.

Our research strategy included carrying out seventy (70) exploratory, semi-directive interviews with key informants from local, national, and regional organizations in the three target countries. The collected testimonies provided abundant information that allowed us to develop a deeper understanding of the impact of present conditions on the regulation of work and, what is more, on the construction of multiform alliances among *North* and *South* trade union actors on the transnational level. The results flowing from our analyses confirm the variability of local teams' capacities to involve themselves in constructing the coalition. Ultimately, the flexibility of our equation (strategic, normative, and identity-related) revealed the presence of a sub-phenomenon of involvement à la carte, confirming that *logics of action* are molded by a varied set of considerations that are diverse, hybrid, and *circumstantial in time and space*. Thus, the *logics of action* of both *North* and *South* trade union teams form at the confluence of contextual variables and *power resources*, emerging from the fusion of contrasting relational, normative, and identity influences. Contrary to our initial assumptions, the influence of institutions does not appear to be all-determinant, which is consistent with the similarities observed between *North* and *South* actors. These observations serve to mitigate the explicative power formerly ascribed to the North/South divide. It is the core of these processes of shaping and conditions of variability that the present work will address.

*Keywords: international unionism, North-South coalition, logics of action, conditions of variability and instability*

## **TABLE DES MATIÈRES**

RÉSUMÉ .....	III
ABSTRACT .....	IV
LISTE DES TABLEAUX .....	VIII
LISTE DES FIGURES .....	IX
LISTE DES ACRONYMES, DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGNES .....	X
REMERCIEMENTS .....	XIII
CHAPITRE 1 INITIATION À LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....	1
CHAPITRE 2 REVUE DES ÉCRITS THÉORIQUES .....	5
2. 1 INTRODUCTION AUX ENSEIGNEMENTS THÉORIQUES .....	5
2. 1. 1 Construction de l'action collective sous la rhétorique olsonienne .....	6
2. 1. 2 Subtilités du choix stratégique au cœur de l'action collective .....	12
2. 1. 3 Éclosion de l'action collective sous la poussée de la régulation .....	21
2. 1. 4 Synthèse de la première partie .....	27
2. 1. 5 Construction de l'action collective sous les identités catégorielles .....	30
2. 1. 6 Construction de l'action collective sous les identités locales .....	39
2. 1. 7 L'action collective sous influences stratégiques, normatives et identitaires .....	45
CHAPITRE 3 REVUE DES ÉCRITS EMPIRIQUES .....	49
3. 1 INTRODUCTION AUX ENSEIGNEMENTS EMPIRIQUES .....	49
3. 2 INITIATION AUX FACTEURS EXPLICATIFS (DITS DE VARIABILITÉ) .....	59
3. 2. 1 Mise en plan du bloc mono-sectoriel, de type Nord-Nord .....	61
3. 2. 2 Mise en plan du bloc mono-sectoriel, de type Nord-Sud .....	71
3. 2. 3 Mise en plan du bloc multisectoriel, de type Nord-Nord et Nord-Sud .....	77
3. 2. 4 Discussions des enseignements empiriques retenus .....	81
CHAPITRE 4 CADRE D'ANALYSE .....	85
4. 1 PRÉMISSES ANALYTIQUES .....	85
4. 2 PRÉSENTATION DES ALLIANCES SYNDICALES INTERNATIONALES .....	86
4. 3 CONCEPTUALISATION ET OPÉRATIONNALISATION DES DIMENSIONS D'ANALYSE .....	91
4. 4 SURVOL ET APPLICATION EMPIRIQUE DES LOGIQUES D'ACTION .....	95
4. 5 FACTEURS EXPLICATIFS (DITS DE VARIABILITÉ) SOUS-JACENTS .....	98
CHAPITRE 5 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	109
5. 1 CONSTITUTION DES DONNÉES DE TERRAIN .....	109
5. 2 CHOIX DU NIVEAU D'ANALYSE ET DU TERRAIN DE RECHERCHE .....	116
5. 3 PROCÉDURE D'ANALYSE DU CORPUS DE DONNÉES .....	119
5. 4 VALEUR HEURISTIQUE ET LIMITES DE L'APPROCHE RETENUE .....	124
CHAPITRE 6 MISE EN SITUATION GÉNÉRALE .....	128
6.1 PARTICULARITÉS GÉNÉRALES DE L'INDUSTRIE MINIÈRE DANS LE MONDE .....	128
6. 2 CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ MULTINATIONALE ÉTUDIÉE .....	143
6. 3 CARACTÉRISTIQUES DU CADRE INSTITUTIONNEL DU QUÉBEC .....	148
6. 4 CARACTÉRISTIQUES DU CADRE INSTITUTIONNEL DU CHILI .....	158
6. 5 CARACTÉRISTIQUES DU CADRE INSTITUTIONNEL DU PÉROU .....	168
CHAPITRE 7 MISE EN CONTEXTE D'UNE COALITION NORD-SUD .....	182
7. 1 PHASE UN : PÉRIODE D'ESSOR ET D'INCLUSION TRANSVERSALE (1990 À 2004) .....	183
7. 2 PHASE DEUX : PÉRIODE D'EXPANSION ET DE CONSOLIDATION (2005 À 2006) .....	192
7. 3 PHASE TROIS : PÉRIODE D'ÉCLOTEMENT ET DE RETRAIT (2007 À 2008) .....	200
CHAPITRE 8 RECONSTRUCTION DES LOGIQUES D'ACTION (NORD) .....	208
8. 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ACTEURS : CAS CANADIENS .....	208
8. 2 SPÉCIFICITÉS ET HISTORIQUE DE CANA .....	208

## **TABLE DES MATIÈRES**

8.3 LOGIQUES D'ACTION DE L'ÉQUIPE SYNDICALE DE CANA .....	213
8.3.1 PHASE UN .....	215
8.3.1.1 Jeux relationnels .....	215
8.3.1.2 Expériences identitaires .....	219
8.3.1.3 Production normative .....	222
8.3.2 PHASE DEUX .....	224
8.3.2.1 Jeux relationnels .....	224
8.3.2.2 Expériences identitaires .....	227
8.3.2.3 Production normative .....	230
8.3.3 PHASE TROIS .....	232
8.3.3.1 Jeux relationnels .....	232
8.3.3.2 Expériences identitaires .....	234
8.3.3.3 Production normative .....	236
8.4 SPÉCIFICITÉS ET HISTORIQUE DE CANB .....	237
8.5 LOGIQUES D'ACTION DE L'ÉQUIPE SYNDICALE DE CANB .....	241
8.5.1 PHASE UN .....	242
8.5.1.1 Jeux relationnels .....	242
8.5.1.2 Expériences identitaires .....	244
8.5.1.3 Production normative .....	246
8.5.2 PHASE DEUX .....	247
8.5.2.1 Jeux relationnels .....	247
8.5.2.2 Expériences identitaires .....	250
8.5.2.3 Production normative .....	251
8.5.3 PHASE TROIS .....	252
8.5.3.1 Jeux relationnels .....	252
8.5.3.2 Expériences identitaires .....	255
8.5.3.3 Production normative .....	257
8.6 SPÉCIFICITÉS ET HISTORIQUE DE CANC .....	258
8.7 LOGIQUES D'ACTION DE L'ÉQUIPE SYNDICALE DE CANC .....	261
8.7.1 PHASE UN .....	262
8.7.1.1 Jeux relationnels .....	262
8.7.1.2 Expériences identitaires .....	263
8.7.1.3 Production normative .....	264
8.7.2 PHASE DEUX .....	264
8.7.2.1 Jeux relationnels .....	264
8.7.2.2 Expériences identitaires .....	266
8.7.2.3 Production normative .....	268
8.7.3 PHASE TROIS .....	269
8.7.3.1 Jeux relationnels .....	269
8.7.3.2 Expériences identitaires .....	270
8.7.3.3 Production normative .....	271
8.8 SYNTHÈSE ÉVOLUTIVE DES ACTEURS CANADIENS (ÉQUIPES A, B, C) .....	272
<b>CHAPITRE 9 ANALYSE DES FACTEURS DE VARIABILITÉ SOUS-JACENTS AUX LOGIQUES D'ACTION (NORD) .....</b>	<b>275</b>
9.1 VARIABILITÉS LIÉES AU CONTEXTE EXTERNE .....	275
9.1.1 Variabilités liées au Grand Syndicat : équipes A, B et C .....	276
9.1.2 Variabilités liées à l'Employeur : équipes A, B et C .....	281
9.1.3 Variabilités liées aux Relations de travail : équipes A, B et C .....	286
9.2 VARIABILITÉS LIÉES AUX RESSOURCES DE POUVOIR .....	293
9.2.1 Variabilités liées à la capacité stratégique : équipes A, B et C .....	294
9.2.2 Variabilités liées à la solidarité interne : équipes A, B et C .....	300
9.2.3 Variabilités liées à la solidarité externe : équipes A, B et C .....	307
9.3 PISTES DE CONCLUSION TEMPORAIRES (NORD) .....	313
<b>CHAPITRE 10 RECONSTRUCTION DES LOGIQUES D'ACTION (SUD) .....</b>	<b>316</b>
10.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ACTEURS : CAS CHILIEN ET PÉRUVIENS .....	316
10.2 SPÉCIFICITÉS ET HISTORIQUE DE ChiD .....	316
10.3 LOGIQUES D'ACTION DE L'ÉQUIPE SYNDICALE DE ChiD .....	323
10.3.1 PHASE UN .....	324
10.3.1.1 Jeux relationnels .....	324
10.3.1.2 Expériences identitaires .....	327
10.3.1.3 Production normative .....	329

## **TABLE DES MATIÈRES**

10. 3. 2 PHASE DEUX .....	331
10. 3. 2. 1 Jeux relationnels .....	331
10. 3. 2. 2 Expériences identitaires .....	333
10. 3. 2. 3 Production normative .....	335
10. 3. 3 PHASE TROIS .....	337
10. 3. 3. 1 Jeux relationnels .....	337
10. 3. 3. 2 Expériences identitaires .....	338
10. 3. 3. 3 Production normative .....	341
10. 4 SPÉCIFICITÉS ET HISTORIQUE DE PERE .....	342
10. 5 LOGIQUES D'ACTION DE L'ÉQUIPE SYNDICALE DE PERE .....	347
10. 5. 1 PHASE UN .....	348
10. 5. 2 PHASE DEUX .....	348
10. 5. 2. 1 Jeux relationnels .....	348
10. 5. 2. 2 Expériences identitaires .....	351
10. 5. 2. 3 Production normative .....	355
10. 5. 6 PHASE TROIS .....	357
10. 5. 6. 1 Jeux relationnels .....	357
10. 5. 6. 2 Expériences identitaires .....	359
10. 5. 6. 3 Production normative .....	360
10. 6 SPÉCIFICITÉS ET HISTORIQUE DE PERF .....	361
10. 7 LOGIQUES D'ACTION DE L'ÉQUIPE SYNDICALE DE PERF .....	365
10. 7. 1 PHASES UN ET DEUX .....	365
10. 7. 2 PHASE TROIS .....	365
10. 7. 2. 1 Jeux relationnels .....	365
10. 7. 2. 2 Expériences identitaires .....	367
10. 7. 2. 3 Production normative .....	368
10. 8 SYNTHÈSE ÉVOLUTIVE DES ACTEURS DU SUD (ÉQUIPES D, E ET F) .....	369
<b>CHAPITRE 11 ANALYSE DES FACTEURS DE VARIABILITÉ SOUS-JACENTS AUX LOGIQUES D'ACTION (SUD) .....</b>	<b>372</b>
11. 1 VARIABILITÉS LIÉES AU CONTEXTE EXTERNE .....	372
11. 1. 1 Variabilités liées au Syndicat National : équipes D, E et F .....	373
11. 1. 2 Variabilités liées à l'Employeur : équipes D, E et F .....	377
11. 1. 3 Variabilités liées aux Relations de travail : équipes D, E et F .....	381
11. 2 VARIABILITÉS LIÉES AUX RESSOURCES DE POUVOIR .....	391
11. 2. 1 Variabilités liées à la capacité stratégique: équipes D, E et F .....	391
11. 2. 2 Variabilités liées à la solidarité interne: équipes D, E et F .....	399
11. 2. 3 Variabilités liées à la solidarité externe : équipes D, E et F .....	406
11. 3 PISTES DE CONCLUSION TEMPORAIRES (SUD) .....	416
<b>CHAPITRE 12 COMPARAISON DES RÉSULTATS (NORD/SUD) .....</b>	<b>419</b>
12. 1 INTRODUCTION GÉNÉRALE AU PROPOS COMPARATIF .....	419
12. 2 PORTÉE DU CADRE INSTITUTIONNEL SUR LES LOGIQUES D'ACTION .....	420
12. 3 PORTÉE DE L'ORGANISATION SYNDICALE-MÈRE SUR LES LOGIQUES D'ACTION .....	427
12. 4 PORTÉE DE L'EMPLOYEUR SUR LES LOGIQUES D'ACTION .....	430
12. 5 PORTÉE DES RELATIONS DE TRAVAIL SUR LES LOGIQUES D'ACTION .....	434
12. 6 PORTÉE DES RESSOURCES DE POUVOIR SUR LES LOGIQUES D'ACTION .....	437
12. 7 RÉFLEXIONS FINALES .....	448
<b>CHAPITRE 13 CONCLUSION .....</b>	<b>451</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>460</b>
ANNEXE A : RÉSUMÉ SYNOPTIQUE DES ÉTUDES EMPIRIQUES RETENUES ET DE LEURS SPÉCIFICITÉS MÉTHODOLOGIQUES .....	XIV
ANNEXE B-1 : ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ (FRANÇAIS) .....	XX
ANNEXE B-2 : ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ (ANGLAIS) .....	XXI
ANNEXE B-3 : ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ (ESPAGNOL) .....	XXII
ANNEXE C-1 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (FRANÇAIS) .....	XXIII
ANNEXE C-2 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (ANGLAIS) .....	XXIV
ANNEXE C-3 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (ESPAGNOL) .....	XXIX
ANNEXE D-1 : GRILLE D'ENTRETIEN (SYNDICAT LOCAL) .....	XXXII
ANNEXE D-2 : GRILLE D'ENTRETIEN (FÉDÉRATION NATIONALE OU INTERNATIONALE) .....	XXXVI
ANNEXE E-1 : LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS AU CANADA .....	XL
ANNEXE E-1 : LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS AU CHILI ET AU PÉROU .....	XLI

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 4-I : opérationnalisation du concept de <i>logiques d'action</i> .....	95
Tableau 4-II : opérationnalisation du concept de <i>ressources de pouvoir</i> .....	106
Tableau 5-I : résumé synoptique du travail de collecte de données.....	112
Tableau 5-II : synthèse des entretiens réalisés et de leur provenance .....	117
Tableau 6-I : décompte des 10 plus importantes opérations de fusions et acquisitions .....	131
Tableau 6-II : palmarès des 25 SMN dominant l'industrie minière dans le monde en 2005 .....	134
Tableau 6-III : palmarès des 10 SMN dominant l'industrie minière dans le monde en 2007 .....	135
Tableau 6-IV : liste des pays ayant ratifié la <i>Convention 176</i> de l'OIT (exception faite du Pérou).....	140
Tableau 6-V : liste des minières mondiales ayant participé aux initiatives de régulation internationale existantes (juin 2007) .....	142
Tableau 6-VI : répartition des opérations et des revenus d'« <i>EuroMin</i> ».....	145
Tableau 6-VII : population urbaine en emploi et syndicalisation par secteur en 2000 au Pérou.....	169
Tableau 6-VIII : population minière en emploi au Pérou.....	170
Tableau 6-IX : résumé synoptique des particularités des cadres institutionnels étudiés (Québec, Chili et Pérou).....	181
Tableau 8-I : récapitulatif des <i>logiques d'action</i> de l'équipe A.....	215
Tableau 8-II : récapitulatif des <i>logiques d'action</i> de l'équipe B.....	242
Tableau 8-III : récapitulatif des <i>logiques d'action</i> de l'équipe C.....	262
Tableau 8-IV : récapitulatif des <i>logiques d'action</i> (équipes A, B et C).....	272
Tableau 9-I : incidence de l' <i>Employeur</i> sur les <i>logiques d'action</i> (Nord).....	285
Tableau 9-II : incidence des <i>Relations de travail</i> sur les <i>logiques d'action</i> (Nord) .....	289
Tableau 9-III : résumé synoptique de la <i>capacité stratégique</i> (Nord).....	299
Tableau 9-IV : résumé synoptique de la <i>solidarité interne</i> (Nord).....	306
Tableau 9-V : résumé synoptique de la <i>solidarité externe</i> (Nord).....	311
Tableau 9-VI : récapitulatif des <i>ressources de pouvoir</i> (Nord).....	313
Tableau 9-VII : incidence de la <i>structure d'opportunités internes</i> sur les <i>logiques d'action</i> (Nord).....	315
Tableau 10-I : récapitulatif des <i>logiques d'action</i> de l'équipe D.....	324
Tableau 10-II : récapitulatif des <i>logiques d'action</i> de l'équipe E.....	348
Tableau 10-III : récapitulatif des <i>logiques d'action</i> de l'équipe F.....	365
Tableau 10-IV : récapitulatif des <i>logiques d'action</i> (équipes D, E et F).....	370
Tableau 11-I : incidence de l'affiliation au <i>Syndicat National</i> sur les <i>logiques d'action</i> (Sud) .....	376
Tableau 11-II : incidence de l' <i>Employeur</i> sur les <i>logiques d'action</i> (Sud) .....	380
Tableau 11-III : incidence des <i>Relations de travail</i> sur les <i>logiques d'action</i> (Sud).....	387
Tableau 11-IV : résumé synoptique de la <i>capacité stratégique</i> (Sud) .....	398
Tableau 11-V : résumé synoptique de la <i>solidarité interne</i> (Sud).....	405
Tableau 11-VI : résumé synoptique de la <i>solidarité externe</i> (Sud).....	415
Tableau 11-VII : récapitulatif des <i>ressources de pouvoir</i> (Sud).....	416
Tableau 11-VIII : incidence de la <i>structure d'opportunités internes</i> sur les <i>logiques d'action</i> (Sud) .....	418
Tableau 12-I : récapitulatif des <i>facteurs d'instabilités</i> retrouvés sous les libellés <i>désengagement</i> , <i>repositionnement</i> et <i>retrait</i> .....	447

## LISTE DES FIGURES

Figure 3. 1 : classification des études empiriques au regard des dimensions d'analyse retenues .....	58
Figure 4. 1 : opérationnalisation du concept de <i>logiques d'action</i> .....	91
Figure 4. 2 : croisement des dimensions d'analyse sous-tendant le concept de <i>logiques d'action</i> .....	96
Figure 4. 3 : facteurs de variabilité influant sur les <i>logiques d'action</i> .....	100
Figure 5. 1 : représentation graphique du processus d'analyse des données .....	123
Figure 6. 1 : progression des indices de profitabilité des 500 plus grandes SMN dans le monde (1995-2006) .....	132
Figure 6. 2 : perspectives passées et futures de développement de l'industrie minière mondiale .....	137
Figure 6. 3 : taux de syndicalisation au Canada (1997-2008) .....	149
Figure 6. 4 : évolution de la présence syndicale au Québec et au Canada (2000-2009) .....	150
Figure 6. 5 : évolution du taux de syndicalisation au Chili (1986-2003) .....	159
Figure 6. 6 : évolution du taux de syndicalisation par branche d'industrie au Chili (1998-2003) .....	160
Figure 6. 7 : évolution du nombre de travailleurs miniers au Pérou (1994-2005) .....	169
Figure 6. 8 : évolution de la syndicalisation au Pérou (1982-2005) .....	172
Figure 6. 9 : comparaison des effectifs miniers selon la précarité du statut d'emploi au Pérou (1994-2005) .....	173
Figure 8. 1 : opérationnalisation du concept de <i>logiques d'action</i> .....	213
Figure 9. 1 : incidence de l'affiliation au <i>Grand Syndicat</i> sur les <i>logiques d'action (Nord)</i> .....	280
Figure 9. 2 : incidence de l' <i>Employeur</i> et des <i>Relations de travail</i> sur les <i>logiques d'action (Nord)</i> .....	291
Figure 9. 3 : opérationnalisation du concept des <i>ressources de pouvoir</i> .....	294
Figure 11. 1 : incidence de l' <i>Employeur</i> et des <i>Relations de travail</i> sur les <i>logiques d'action (Sud)</i> .....	389

## LISTE DES ACRONYMES, DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGNES

<i>Amalgamated Clothing and Textile Workers' Union</i>	<i>ACTWU</i>
<i>Alliance Syndicale Internationale</i>	<i>ASI</i>
<i>American Federation of Labour and Congress of Industrial Organisations</i>	<i>AFL-CIO (États-Unis)</i>
<i>Brésil, Russie, Inde, Chine</i>	<i>BRIC (pays du)</i>
<i>Bureau International du Travail</i>	<i>BIT</i>
<i>Comité Européen d'Entreprise</i>	<i>CEE</i>
<i>Comité Mondial d'Entreprise</i>	<i>CME</i>
<i>Construction, Forestry, Mining and Energy Union</i>	<i>CFMEU (Australie)</i>
<i>Code du travail</i>	<i>Ct (Canada)</i>
<i>Comité de Santé et de Sécurité</i>	<i>CSS</i>
<i>Extractive Industries Transparency Initiative</i>	<i>EITI</i>
<i>Évaluation Conjointe des Salaires</i>	<i>ECS</i>
<i>Fédération Européenne de la Métallurgie</i>	<i>FEM</i>
<i>Fédération Internationale des Ouvriers de la Métallurgie</i>	<i>FIOM</i>
<i>Fédération Syndicale Internationale</i>	<i>FSI</i>
<i>Forum Européen de l'Emploi</i>	<i>FEE</i>
<i>Groupe de Négociation Conjoint</i>	<i>GNC</i>
<i>Groupes Spéciaux de Négociations</i>	<i>GSN</i>
<i>International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Union</i>	<i>ICEM</i>
<i>International Longshore and Warehouse Union</i>	<i>ILWU</i>
<i>International Textile and Garment and Leather Workers' Federation</i>	<i>ITGLWF</i>
<i>International Transport Federation</i>	<i>ITF</i>
<i>Loi des Relations Collectives de Travail</i>	<i>LRCT (Pérou)</i>
<i>New Zealand Council of Trade Unions</i>	<i>NZCTU (Nouvelle-Zélande)</i>
<i>Organisation Internationale du Travail</i>	<i>OIT</i>
<i>Organisation de Coopération et du Développement Économique</i>	<i>OCDE</i>
<i>Pacific Maritime Association</i>	<i>PMA</i>
<i>Pavillons de Complaisance</i>	<i>PDC</i>
<i>Phillips-Van Heusen</i>	<i>PVH</i>
<i>Population Économiquement Active</i>	<i>PEA</i>
<i>Petites et Moyennes Entreprises</i>	<i>PME</i>
<i>Proposition de Travail</i>	<i>PT</i>
<i>Santé et Sécurité au Travail</i>	<i>SST</i>
<i>Société Multinationale</i>	<i>SMN</i>
<i>Structure d'Opportunités Politiques</i>	<i>SOP</i>
<i>Trade Union Congress</i>	<i>TUC (Royaume-Uni)</i>
<i>United Autoworkers of America</i>	<i>UAW</i>
<i>US/Guatemala Labor Education Project</i>	<i>US/GLEP</i>

*Au moment où les grandes utopies du XIX<sup>e</sup> siècle ont livré toute leur perversion, il est urgent de créer les conditions d'un travail collectif de reconstruction d'un univers d'idéaux réalistes, capables de mobiliser les volontés sans mystifier les consciences.*

Pierre Bourdieu (*Contre-feux* 1998)

*En hommage au clin d'œil derrière la dune.*

*Li moula kbaimti...*

## REMERCIEMENTS

L'achèvement d'une telle *aventure* a quelque chose de certainement très émouvant, de par les efforts et les personnes que celle-ci implique.

Mes premiers remerciements s'adressent, à cet égard, à tous les travailleurs et dirigeants syndicaux d'ici et d'ailleurs ayant accepté de me livrer généreusement leurs témoignages et de me consacrer du temps à différentes étapes de mon projet. Par le biais de cette thèse, j'ai bénéficié de la chance inestimable d'entendre des récits de vie qui m'ont à la fois beaucoup instruite et émue. C'est donc dire qu'au-delà de l'exigence académique et scientifique qu'elle comporte, la thèse m'aura fait découvrir et côtoyer des gens que l'on pourrait facilement qualifier *d'exception* et qu'il m'aurait été impossible de connaître autrement : pour tout cela, je les en remercie. Des exigences de confidentialité et d'anonymat des plus strictes m'empêchent malheureusement de me référer à eux par leur nom : tous sauront néanmoins, j'en suis certaine, se reconnaître dans ces lignes. J'espère d'ailleurs que les constats se dégageant de mes analyses pourront leur bénéficier, de quelque manière que ce soit. Cette thèse leur est certainement en partie dédiée : rien n'aurait été possible sans eux.

Je tiens aussi à remercier le précieux concours des organismes ayant assuré le financement de mes avancées: je pense ici entre autres au *Conseil canadien de recherches en sciences humaines* (CRSH), à la *Fondation Desjardins*, à la *Fondation J.A. Bombardier*, à *HEC Montréal*, sans oublier pour sûr le *Centre de recherches interuniversitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT) auquel je suis affiliée depuis plusieurs années déjà. Ces contributions ont facilité la poursuite et l'atteinte de visées chères à mes yeux.

Une mention toute spéciale s'adresse également à M. Christian Lévesque qui m'a fourni un encadrement scientifique de grande qualité et un soutien amical précieux tout au long de ce parcours. La rigueur de son jugement, ses nombreux conseils, de même que la constance de ses encouragements m'ont permis d'aller au-delà des *possibles* fixés au départ, en somme de me dépasser : sans lui, ce travail ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui.

Un merci posthume, mais non moins senti, à feu M. Luc Vigneault de m'avoir redonné le goût de l'écriture et surtout le courage de continuer.

Une *folle entreprise*, j'ose dire, de cette nature en est une de longue haleine. Elle m'a mise à l'épreuve, mais également mes proches qui, sans le vouloir, ont aussi fait partie du voyage. Leur soutien à tous et leurs mots d'encouragement ne m'ont jamais manqué: c'est donc peu dire que je leur dois beaucoup. Sans trop de brièveté, mais plutôt par pudeur de sentiments, ils me pardonneront de ne pas les nommer explicitement. De toute manière, ils sont peu et se reconnaîtront aisément dans mes propos. Ma gratitude est immense à leur égard.

Enfin, mes remerciements vont aussi aux lecteurs et en particulier aux évaluateurs qui, je le souhaite, apprécieront parcourir ce document.

## CHAPITRE 1

### INITIATION À LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

L'acteur syndical subit à l'heure actuelle de profonds changements. En effet, la secousse de la mondialisation propulse l'affaissement des assises syndicales traditionnelles et fragilise la légitimité du compromis corporatiste et des paramètres de l'État-Nation sur lesquelles elles s'étaient toujours fondées. L'heure semble ainsi à la crise : les schèmes de désyndicalisation accélérée font partout foi de loi (Ramamy 2005; Létourneau 2008; Létourneau *et al.* 2008, automne). Devant ces constats, les syndicats paraissent n'avoir d'autres choix que d'élargir leurs pratiques et de recomposer leurs actions pour les marquer d'un sens nouveau. Malgré la profondeur de la cassure, nombreux sont pourtant ceux qui persistent à s'accrocher, sans trop de convictions, à de vieilles recettes et à un vide politique les rendant incapables de réagir devant l'*imprévu* historique (Brecher *et al.* 2006; Hobel 2002, 17 juin). D'autres se révèlent plutôt inaptes à intervenir dans des espaces d'action au périmètre décuplé. Bref, à première vue, le scénario n'augure rien de bien encourageant (Pinard 2008; Potte 2008).

Nous pourrions penser que pareil topo consacre la faillite de ce que plusieurs dénomment ironiquement la résurgence de l'*utopie transformatrice de la solidarité internationale* (Gérin 2008). Or, il n'en est rien. L'acteur syndical est tout, sauf un *spectateur silencieux* : il peut parfois participer à la négociation d'accords-cadres internationaux (Bourque 2008; Papadakis 2008) ou s'investir dans la construction de communautés globales peu institutionnalisées, informelles pour l'essentiel, c'est-à-dire prenant place ou non au sein des sociétés multinationales (Brettenfellner 2000; Hennebert et Dufour-Poirier 2007; Windmuller 2000, cités dans Dufour-Poirier 2004).

Dans les faits, un nombre grandissant de syndicats voit l'intérêt de se structurer (à l'instar des employeurs) à l'international (Bronfenbrenner *et al.* 2007; Hodgkinson 2005), d'y créer des cohérences nouvelles, d'y engager des actions de type multi-niveaux, voire simplement d'y entrevoir des projets communs (Descolanges 2006; De Ravignan 2007).

Contrairement à toute attente, les stratégies patronales comportent des failles que les acteurs syndicaux peuvent convenir d'exploiter (ILO 2009) : dans cet ordre d'esprit, la mondialisation ne constitue pas une force capable d'anéantir *de facto* la représentativité d'un interlocuteur syndical transnational ou encore de diminuer sa capacité à engendrer une autonomie collective d'envergure similaire (Harrod *et al.* 2002). Le caractère hybride et pluriel d'une telle conjoncture (Rocher 2001) - de pair avec l'idée d'éclatement référentiel qu'elle suggère - offre ainsi aux acteurs en présence des occasions concrètes d'apprendre, d'intérioriser les *contradictions de leur temps* et de s'immiscer dans des mises en relation de portée internationale (Bendt 2009; Turner 2005). Dit autrement, elle met en plan une structure de ressources, un moment d'opportunités à saisir possiblement (Jacobi 2000) de pénétrer des espaces et des territoires qui les ignorent au plan normatif (Daugareilh 2005, 2006) : la réponse des acteurs en présence se voudra par la suite inégale, variable et ancrée localement. Malgré ses airs d'opportunités, le rendez-vous auxquels les syndicats sont conviés charrie donc tout de même de sérieux défis :

*« For unions, globalization is both an imaginative and technical challenge, in understanding what the appropriate new structures are, and an ideological and organizational one, in redefining who is worthy of solidarity and under what circumstances. (...) One of the central questions in industrial relations is whether unions can regain their influence in the face of capital's increasingly fluid transnational production strategies in the current era of globalization » (Lillie 2005).*

Ceci étant, notre pari consiste au plan théorique à démystifier le processus de construction d'une *coalition syndicale internationale* de type *Nord-Sud* (De la Cueva 2000; Maréchal 2000) dans une entreprise spécialisée dans l'industrie des mines et de la métallurgie : *examiner l'intentionnalité derrière une telle mise en mouvement demeure l'objet premier de cette thèse*. Plus spécifiquement, nous y aborderons l'étude des différentes *logiques d'action* épousées par des équipes syndicales locales au sein de ce même ensemble au fil du temps. La question de recherche maîtresse à la base de nos travaux se décline comme suit :

- ✓ *Quels sont les jeux relationnels, les expériences identitaires et la production normative (en somme, les logiques d'action) des équipes syndicales locales à l'intérieur de la coalition internationale qu'elles contribuent à édifier?*

En particulier:

- ✓ *Quels sont les facteurs de variabilité (internes et externes) influençant ces logiques d'action dans l'espace et dans le temps?*

Au plan empirique maintenant, notre stratégie de recherche a demandé la tenue de quelque 70 entretiens exploratoires et semi-dirigés auprès d'informateurs-clefs dans trois pays, en poste dans des organisations locales, nationales et régionales. Le recours à une telle abondance de témoignages nous a permis de dégager une meilleure compréhension de l'impact de la conjoncture actuelle sur la régulation du travail, à plus forte raison sur la construction d'alliances multiformes. Les résultats se dégageant de nos analyses confirmeront la présence de capacités variables chez les équipes locales engagées à s'investir dans la construction de la coalition: c'est donc aux confluent des variables de contexte et des *ressources de pouvoir* que se dégageront les *logiques d'action* des équipes syndicales du *Nord* et du *Sud*, les faisant émerger d'un métissage d'influences relationnelles, identitaires et normatives contrastées.

Cette démarche, couplée aux résultats engrangés, trahit notre argument de base qui s'articule autour d'une *double hypothèse*. D'une part, *nous postulons que la mondialisation se veut non déterministe et non normative en son essence* (Lévesque *et al.* 1998; Lévesque 2004; Murray et Lévesque 2002; Pocock 2000) : nous sommes d'avis que les acteurs contribuent, dans toute leur singularité, à la détermination des conditions du travail et de l'emploi. Selon pareille posture théorique, la mondialisation doit être lue non pas comme une *super règle* ou un *destin économique*, mais comme un *jeu stratégique visant le pouvoir sur le monde*: celle-ci peut être possiblement contrecarrée par des acteurs collaborant entre eux qui autrement n'auraient sans doute pas envie d'avoir affaire les uns avec les autres (Beck 2003 a, b; Beck *et al.* 2007; Frege et Kelly 2004). Nous admettons, d'autre part, que *le déclenchement de toute manœuvre de solidarité internationale se fonde sur la prise en compte obligée d'une exigence triple (stratégique, normative et identitaire)*, appelée à générer chez les équipes syndicales des *logiques d'action variables dans l'espace et dans le temps*. À notre avis, l'action collective à la base d'un tel effort de redéploiement doit s'appréhender comme un *construit interactif et contingent*, une *réalité vivante*, constamment remaniée par les acteurs, insufflant chez eux des repères en continuelle redéfinition.

Cette thèse comporte treize chapitres et se structure en deux grandes parties. La première - à vocation théorique, analytique et méthodologique - comprend cinq chapitres, dont celui-ci à titre de tout premier. Le second a pour dessein de cerner notre objet et de le situer par rapport au corpus théorique déjà existant. Les approches choisies ont été appariées en deux grandes familles, selon la dimension d'analyse privilégiée (1- *l'instrumentalité*, 2- *la production normative* et 3- *l'identité*). Le troisième fait état des avancées empiriques réalisées sur le terrain des *alliances syndicales internationales* : il dressera le tableau succinct de onze textes empiriques découlant de vingt-neuf (n=29) études de cas. À cette présentation s'ensuivra une discussion détaillée quant à l'impact effectif des facteurs explicatifs dans le déclenchement d'une action concertée à l'international. Le quatrième illustrera le travail de conceptualisation réalisé autour des *logiques d'action* et des dimensions d'analyse retenues. Le cinquième traitera des particularités méthodologiques de notre devis de recherche.

La deuxième partie - à vocation plus empirique cette fois - est composée des neuf chapitres subséquents. Le sixième dressera un portrait synoptique de l'industrie minière mondiale, de la société multinationale retenue, ainsi que des principales particularités de trois cadres institutionnels différents (*Canada, Chili et Pérou*) en matière d'encadrement des rapports collectifs de travail. Le septième mettra la table aux analyses à venir en brossant un historique plutôt succinct de la coalition étudiée. Les huitième et neuvième proposeront respectivement une reconstruction des *logiques d'action* entrevues au *Nord* et un portrait des facteurs d'instabilités sous-jacents. De manière similaire, les dixième et onzième dépeindront leurs équivalents au *Sud*. Enfin, le douzième comparera et discutera des données recueillies. Nous concluons au chapitre treize par l'ébauche d'une synthèse des réflexions abordées dans le cadre de cette recherche et des retombées (théoriques et pratiques) qui leur sont pressenties. Des pistes de débats questionnant les liens entre *la structure et l'action*, *la structure et la cohésion* dans le cadre de rapports *Nord/Sud*, tout comme le concept de *l'entrepreneur institutionnel* seront aussi soulevées.

## CHAPITRE 2

### REVUE DES ÉCRITS THÉORIQUES

#### **2. 1 INTRODUCTION AUX ENSEIGNEMENTS THÉORIQUES**

L'objectif de ce chapitre consiste à brosser un portrait général des enseignements théoriques retenus pour les fins de notre analyse. Nous avons regroupé les auteurs choisis en deux grandes familles. D'un côté figurent les approches misant sur 1) *l'instrumentalité* et 2) la *régulation sociale*, au vu et au su de leur proximité au plan analytique. À celles-ci s'emboîteront les approches discutant le thème de 3) *l'identité*.

Conformément à cette logique, nous procéderons à la présentation, dans un premier temps, des auteurs ayant traité de la question de la construction de l'action collective selon une grille stratégique (*instrumentalité*) et normative (*régulation sociale*). L'*instrumentalité* constitue ici la principale dimension à considérer lors de l'analyse de l'action collective située par ailleurs à un niveau micro (c'est-à-dire celui de l'entreprise ou de l'organisation). Elle est réputée orienter, de manière significative, les choix stratégiques des acteurs en matière d'action collective. De l'autre figure la *régulation sociale* : cette approche rappelle la présence nécessaire de règles de fonctionnement implicites et explicites, en somme d'une *production normative* quelconque dans un ensemble donné afin que de là puisse émerger l'action collective.

Nous retrouverons, dans un deuxième temps, les auteurs ayant traité de ces questions en des termes cette fois identitaires. L'*identité* constitue ici la dimension à exploiter, l'*instrumentalité* ou la *production normative* ne suffisant pas à elles seules à expliquer l'émergence de l'action collective, ni celle des stratégies d'action ayant contribué à sa mise en plan. L'identité est réputée à son tour colorer, tout autant que ne le faisait l'instrumentalité, les choix stratégiques et normatifs des acteurs en matière d'action collective, plus justement de solidarité intersyndicale. L'impulsion de l'action collective exige la production d'une construction identitaire, c'est-à-dire la constitution d'une référence catégorielle large, « *englobante* », capable de réifier les préoccupations, les priorités de revendications, les identités locales (« *petits nous* ») ou de miser sur elles (Ion 2001).

La jonction de ces enseignements - *à priori* dissemblables, mais néanmoins fortement complémentaires<sup>1</sup> - nous permettra de déboucher sur l'alliage de trois principes fondamentaux dans la construction d'une coalition syndicale internationale. L'*instrumentalité*, la *production normative* et l'*identité* constitueront les dimensions privilégiées de notre cadre d'analyse et énoncent notre position: « *les fondements de l'action syndicale sur un plan transnational se situent dans l'instrumentalité, la production normative et l'identité* ». À notre avis, la préparation et le déploiement d'une action syndicale transnationale exigent nécessairement chez les acteurs concernés un effort d'analyse et d'introspection *triple*, d'ordre à la fois *instrumental*, *normatif* et *identitaire*.

Notre travail de revue commence, dans un premier temps, par une mise en contact avec les approches dites *instrumentales et normatives*. Notre réflexion s'amorcera avec les travaux fondateurs d'Olson (1982). Nous poursuivrons notre survol en abordant, dans un deuxième temps, les œuvres classiques de Crozier et Friedberg (1977), de Friedberg (1997) et de Reynaud (2004, 3<sup>e</sup> édition). S'ensuivent, dans un troisième temps, les travaux de Touraine (1966) et d'autres plus récents de Hyman (1997 a, b, c) s'éloignant sensiblement des préceptes introduits plus tôt par leur insistance à faire de l'*identité* la principale force intégratrice, de nature stratégique, voire même normative, dans la mise en mouvement de la solidarité. Ces approches font le pont, dans un quatrième temps, avec les travaux de Sainsaulieu (1972), Sainsaulieu *et al.* (1995) et de Segrestin (1980). Le tout est clôturé, dans un dernier temps, par une synthèse d'ordre critique, profilant à la fois nos prises de position en matière théorique et conceptuelle, ainsi que les assises de notre cadre d'analyse.

## **2. 1. 1 Construction de l'action collective sous la rhétorique olsonienne**

Comprendre les subtilités des processus par lesquels les acteurs s'associent à d'autres et font apparaître un nouveau collectif avec un réseau d'attachement afférent, circonstancié au temps de son action, ne se veut pas chose aisée. Chez les utilitaristes, la participation à une communauté d'action introduit d'emblée le courant théorique de l'individualisme

---

<sup>1</sup> Nous sommes consciente que ces fondements théoriques émergent de traditions paradigmatiques forcément différentes, tendant à s'exclure mutuellement. Il serait ainsi possible de juger ces enseignements, à tout le moins d'un premier coup d'œil, comme étant fondamentalement discordants les uns face aux autres et, par conséquent, imperméables à tout effort visant à les faire converger entre eux. Il est de notre choix de miser sur l'accumulation des connaissances que toutes ces approches proposent au moment de documenter l'analyse de l'action collective, plutôt que de nous concentrer exclusivement sur les oppositions paradigmatiques et les points de discordance qu'elles charrient. Nous jugeons une telle approche à même de maximiser à la fois le potentiel explicatif et la portée heuristique des enseignements élaborés par l'ensemble de ces auteurs.

méthodologique qui nie toute propension naturelle de l'homme à s'adjoindre à autrui, à moins qu'un avantageux calcul coûts bénéfices ne l'enjoigne à réfléchir autrement. Les travaux d'Olson (1982) ne font pas figure d'exception et font miroiter une logique tout à fait similaire.

En effet, pour Olson, l'intérêt est le moteur principal de l'action humaine. Par conséquent, l'acteur individuel ne saurait réifier délibérément ses préoccupations, ses considérations et ses intérêts immédiats sans que des raisons convaincantes (opportunités d'action doublées de contraintes) ne l'incitent à le faire. Chez cet auteur, la décision de l'individu d'adhérer à un collectif, quel qu'il soit, serait vivement compromise, à moins que le calcul des bénéfices émergeant de pareil engagement ne vienne surpasser la somme des coûts sous-jacents. La rhétorique *olsonienne* postule, en d'autres termes, l'indifférence relative, voire l'affranchissement de l'homme par rapport à toute considération socio-égalitaire et à tout intérêt qu'il pourrait soi-disant partager avec autrui de manière à former des alliances et à lier sa destinée à un collectif quelconque. L'individu ne garantirait sa présence au sein d'un groupe d'action que dans la mesure où il serait réputé y trouver son compte, une satisfaction, une utilité particulière.

Selon cette logique, l'intérêt individuel serait le moteur premier de l'action ou de l'inaction humaine, le rationnel derrière l'émergence d'une quelconque forme de *résonance collective*. Sans la satisfaction des intérêts individuels, aucune raison n'apparaîtrait valable aux yeux des acteurs pour qu'une organisation ou un groupe d'action quelconque ne se mettent en branle. Quelles que soient la qualité des intentions individuelles, cette analyse postule l'absence de toute considération pouvant inviter des acteurs à participer à la construction d'une communauté d'action, hormis bien entendu la satisfaction de leurs intérêts respectifs ou encore la perspective éventuelle de récolter les bénéfices se dégageant d'actions entamées par autrui, n'exigeant de leur part aucune contribution en retour. Il en ressort qu'aucune organisation ne pourrait subsister sans offrir un incitatif valable, susceptible d'inciter les participants à assumer une partie ou la totalité des coûts fixes de coordination - directs et indirects - indispensables à la création de toute action collective. L'auteur n'hésite d'ailleurs pas à taxer les acteurs d'opportunistes, puisque tous - sauf de rares exceptions- sembleraient d'office enclins à opter pour la loi du moindre effort.

Vue sous cet angle, la rationalité de l'acteur serait pour ainsi dire parfaite, complète. L'acteur disposerait, en tout moment et en tout lieu, de toute l'information et des ressources nécessaires pour procéder à une prise de décision optimale, lui assurant la pleine satisfaction des objectifs qu'il s'était fixés au départ. Conçus selon ces termes, l'adhésion et/ou l'engagement de l'acteur au sein d'une communauté d'action relèveraient d'une foule d'informations desquelles ce dernier saura tirer des calculs précis et une décision seyant le mieux à ses intérêts. Aucune référence n'est donc faite du partage de caractéristiques communes, de la prise de conscience d'intérêts partagés dans l'émergence d'une action réputée être tout, sauf spontanée. La rationalité mise de l'avant rend donc improbable la polarisation des revendications autour d'enjeux politiques ou idéologiques quelconque, encore moins probable la présence d'une rhétorique de persuasion ou d'un sentiment subjectif d'appartenance invitant les acteurs, le plus naturellement du monde, à se prévaloir de leviers d'action communs et à fonder l'affirmation provisoire et contingente de visées partagées.

À cet égard, la taille du groupe revêt, aux yeux d'Olson, une incidence décisive et établit une différence qualitative sur la manière pour les individus de s'intégrer à une communauté d'action, d'y orienter leur contribution, voire même de concevoir toute l'utilité et la pertinence du « *bien commun* » nouvellement créé. L'exemple le plus illustratif que l'auteur prend le soin de fournir en ce qui a trait au « *bien commun* » renvoie au comportement généralement adopté par les individus dans l'ensemble large de la société face au financement des services publics et des programmes sociaux par le biais des taxes et des impôts. Aucune société, et par voie d'extension, aucun grand groupe ne saurait escompter financer ses activités par l'apport de contributions volontaires de généreux philanthropes, soucieux de contribuer au mieux-être et à l'épanouissement de tous. Nombreux seraient les *resquilleurs* à obtempérer pour la loi du moindre effort et de l'opportunisme, soit à souhaiter se prévaloir et bénéficier de privilèges ou de biens publics avantageux sans toutefois avoir à en assumer les coûts afférents. Bref, selon cette logique, les impôts et autres mesures fiscales du même genre ne pourraient être présentés autrement que sous un aspect obligatoire et forcé (Olson 1982).

L'agir collectif serait incidemment réputé être plus naturel dans les petits groupes que dans les grands. Dans les groupes de grande taille, les perspectives de dégager un intérêt commun parmi les acteurs présents, de répartir les efforts de cohésion et de réification sous-jacents

entre tous, de contrecarrer les visées opportunistes des *resquilleurs* potentiels et d'atteindre un niveau optimal d'efficacité et d'efficience dans l'action menée en commun tendraient à se voir jalonnées d'obstacles. Ce constat suggère implicitement que pour perdurer, une organisation devrait chercher autant que possible à restreindre le nombre de ses adhérents afin de conserver les caractéristiques du *petit groupe*, mieux outillé pour gérer la *dissidence* et les pressions exercées par les *resquilleurs*, par ailleurs plus facilement repérables en son sein. En outre, l'acteur individuel pourrait règle générale mieux y conscientiser l'apport appréciable du groupe à l'atteinte de ses propres visées et par conséquent entrevoir tout l'avantage pour lui d'apporter une contribution remarquée au devenir d'une entité collective susceptible de lui accorder moult avantages et de lui coûter peu en retour. On pourrait évoquer dès lors la présence d'une espèce *d'effet d'aubaine*, d'une bonification de la participation se manifestant dans les petits groupes comme un point d'appui à une action collective néanmoins fragile, puisque secouée par les jeux d'influence et faiblement intériorisée malgré les faibles coûts qu'elle présente (Ion 2001).

Si la question de la cohésion et de la convergence assurée des intérêts de tous demeure quelque peu problématique dans les petits groupes, elle l'est encore davantage dans les grands où les coûts de fonctionnement demeurent élevés et difficiles à faire valoir chez nombre de participants, plus particulièrement auprès des *resquilleurs* soucieux de tirer profit des bénéfices du *bien commun* et de ne pas avoir à en payer le prix.

Cette problématique est importante pour nous dans la mesure où elle se pose avec force à l'acteur syndical, et qu'elle arrive à prendre tout son sens avec l'adhésion obligatoire, mieux connue sous le nom de clause d'*atelier fermé*. Selon Olson toujours, seule cette clause parviendrait à expliquer la présence persistante des groupes syndicaux importants, incapables de par leur taille imposante, d'insuffler une volonté rassembleuse suffisamment incisive et de créer des opportunités d'action convaincantes aux yeux des membres quant au bien-fondé de la démarche collective et des retombées appréciables potentiellement afférentes. À moins de n'y être contraints ou encore de voir l'exercice de leur choix réduit de manière considérable, un nombre ultra réduit de travailleurs serait naturellement enclin à se joindre à un syndicat et à considérer avec convoitise les avantages du *communisme d'opportunités* qui leur est *proposé* (Olson 1982).

*« Labour associations can do nothing to raise wages but by force; it may be force applied passively, or force applied actively, or force held in reserve, but it must be force; they must coerce or hold the power to coerce employers; they must coerce those among their members disposed to struggle; they must do their best to get into their hands the whole field of labour they seek to occupy and to force other workingmen either to join them or to starve » (Olson 1982).*

Un raisonnement similaire pourrait, par extension, s'appliquer au cas des briseurs de grèves (« *scabs* ») qui, à moins de se voir empêchés par des mesures législatives rigoureuses d'occuper le poste des travailleurs syndiqués, trouveraient leur compte à usurper les manœuvres de solidarité entamées par d'autres et auraient peu de scrupules à préserver leur positionnement sur le marché. Le besoin de coercition se voudrait donc omniprésent chez les grands groupes, particulièrement chez l'acteur syndical qui ne fait pas exception à la règle. D'où l'insistance d'Olson à situer les fondements du syndicalisme dans des mesures imposées, soit dans 1) l'*atelier fermé* et 2) le *piquetage*, qui en arrivent à prendre une force obligatoire au fil du temps (Olson 1982). Seules ces deux mesures permettraient de dépasser le problème fondamental posé par la coopération et les manœuvres opportunistes déployées par les *resquilleurs*. Vues sous l'angle *olsonien* donc, la solidarité et la coopération constitueraient des enjeux à ce point litigieux qu'ils seraient peu susceptibles de s'attirer les faveurs de la majorité, à moins que cette dernière n'y soit contrainte. L'importance fondamentale et centrale de la contrainte réitère le caractère profondément instable de la décision d'un individu de s'engager dans toute opportunité d'action collective ou syndicale, dans le cas nous intéressant.

De ces dires émerge sans contredit une conception foncièrement instrumentale de l'action collective et de la solidarité. L'auteur fait presque entière abstraction de l'importance des normes sociales, de la pulsion motrice des idéaux, des convictions idéologiques, des initiatives de masse défensives reposant sur une quasi profession de foi des participants. Sans nier complètement l'incidence des incitatifs sociaux, l'auteur pourfend néanmoins le caractère soi-disant naturel du regroupement, celui de l'unité populaire spontanée. Il s'agit là d'une lecture qui arrive à jauger avec difficulté la subtilité des inspirations possibles des groupes de pression à vocation sociale, politique, religieuse ou philanthropique dont les soubassements défient les principes de rationalité et d'instrumentalité défendus par Olson.

Contrairement aux auteurs dont il sera question ultérieurement, Olson aborde la logique d'intégration de l'individu et les principes de rationalité afférents dans une optique essentiellement stratégique, l'instrumentalité occupant l'avant-scène de son analyse. Les considérations philanthropiques ou idéologiques ne seraient à cet effet nullement en mesure de constituer des arguments de taille aux yeux des individus appelés à participer ou à apporter une contribution quelconque dans la construction d'une entité collective. L'analyse *olsonienne* se fait également pour le moins discrète quant à l'impact d'autrui et des bienfaits de la coordination des efforts dans la décision de l'individu - parfaitement rationnel, rappelons-le - d'adhérer à un collectif. Elle tait également l'impact de la dimension émotionnelle chez l'acteur individuel, celui des ressources de pouvoir - thème qui sera abordé très bientôt -, ainsi que tous les paramètres *non rationnels* au moment de saisir la décision de ce dernier de se joindre ou d'apporter sa contribution à un groupe d'action quelconque : pour cause, ces figures restantes sont réduites à de simples cas d'exceptions, rarissimes par ailleurs. Les opérateurs d'analyse retenus par Olson ne semblent pour ainsi dire être applicables que chez des individus au comportement parfaitement rationnel, capables d'effectuer des calculs irréprochables lorsqu'il leur faudra prendre la décision de s'engager dans le déploiement d'une action concertée et de tirer leur épingle du jeu des influences sous-jacentes.

En résumé, les enseignements d'Olson viennent infirmer tous les postulats théoriques selon lesquels prévaudrait chez l'homme une propension naturelle, pour ne pas dire instinctive à s'investir dans la création de regroupements, à s'y joindre et à y évoluer. La rhétorique *olsonienne* conceptualise l'intérêt individuel qu'elle met à l'avant-scène de son analyse. Elle se ramène à la perspective pour l'acteur individuel - parfaitement rationnel - de déployer en tout temps des actions intentionnelles, efficaces et efficientes dans l'atteinte de ses visées. L'individu n'adhèrera à la formation d'un groupe d'action que si, et uniquement si, il dispose de bonnes raisons, c'est-à-dire d'opportunités d'action, certes, mais aussi et surtout de contraintes, de le faire. Si l'on suit les termes de cette analyse, la présence d'incitatifs particuliers ou d'*arguments* particulièrement *convaincants* constitue un incontournable, une nécessité fondamentale destinée à réaffirmer le bien-fondé d'entamer une ligne d'action en commun et d'assumer les frais liés à l'offre de *biens communs* censés profiter à tous, ne serait-ce que temporairement. Nous sommes donc dans le domaine de l'instrumentalité ponctuelle dont l'étroitesse des termes nous rappellent que la construction de l'agir collectif se

façonne par le biais d'opportunités d'action doublées de l'apport de la contrainte, de l'intentionnalité forcée et de dispositions péremptoires, à l'image de la clause de l'*atelier fermé* destinée à contrer les intentions des possibles *resquilleurs*. La stabilité de l'action collective, tout comme celle de l'adhésion des acteurs individuels ne seraient donc jamais conquises, puisque constamment évaluées et remaniées, selon que les acteurs aient conclu qu'elles leur seraient profitables ou pas.

Malgré son potentiel heuristique certain, le type d'instrumentalité abordée par Olson dans la construction de l'action collective comporte néanmoins des vides explicatifs et théoriques importants pour nous dans l'étude de notre objet de recherche. En effet, toute la question de la rationalité limitée, à laquelle se joute celle des ressources de pouvoir détenues par les acteurs, demeurent inexplorées. En accordant pareil « *privilège théorique* » à la rationalité de l'individu, Olson venait de poser les jalons de la prochaine section de notre exposé théorique.

### **2. 1. 2 Subtilités du choix stratégique au cœur de l'action collective**

Les lacunes analytiques exposées plus tôt présentent le mérite d'introduire des auteurs qui misent sur l'apport de la rationalité, cette fois limitée, pour venir jauger les *logiques d'actions* collectives autrement. Crozier et Friedberg (1977) jettent de la sorte un éclairage nouveau sur le rôle actif de l'acteur individuel et l'incidence déterminante de la plage de contraintes, mais aussi d'opportunités à l'intérieur de laquelle il lui faut manœuvrer lors de l'édification d'une communauté d'idées et d'agir desservant des visées que le participant ne pourrait espérer atteindre seul, sans s'associer à autrui.

Certes, nous nous trouvons ici dans un registre bien différent de celui de notre objet de recherche premier, à savoir l'évaluation du rationnel et des fondements derrière le déclenchement d'un acteur et d'une action syndicale au plan transnational. Toutefois, l'analyse stratégique présente la vertu de nous éclairer quant à l'enjeu généralisé des rapports de pouvoir - et des stratégies de comportement afférentes - comme des *données* appelées à se manifester inévitablement et à structurer les capacités d'action des acteurs rationnellement limités, évoluant provisoirement au sein de l'organisation. Elle nous renseigne également sur l'incidence des ressources de pouvoir tout comme celle des contraintes situationnelles (par exemple: accès aux sources d'information, facteur institutionnel, précédents relationnels,

structure hiérarchique, conditions matérielles, économiques et sociales des acteurs) dans l'harmonisation de visées, souvent contradictoires ou divergentes, d'acteurs sommés de coopérer, du moins temporairement.

Ceci étant dit, bien que chez Crozier et Friedberg les comportements individuels au sein du « *système d'action concret* »<sup>2</sup> s'évaluent toujours selon les termes d'une logique instrumentale, voilà que l'analyse intègre désormais de nouveaux éléments à son filon analytique, notamment avec la notion contingente de *rationalité limitée*. Si on le définit, le concept nous rappelle, d'une part, que l'envergure des opportunités d'action dont dispose l'acteur à l'intérieur du système organisationnel demeure directement tributaire de :

- 1) la teneur des ressources de pouvoir dont il est investi - à l'instar de ses jeux relationnels ou social<sup>3</sup>, de son degré de qualification professionnelle, ainsi que de la qualité de ses rapports avec autrui - et
- 2) sa capacité à les mobiliser efficacement, au moment voulu<sup>4</sup>.

D'autre part, les structures formalisées - en introduisant officiellement un minimum de prévisibilité dans le comportement des acteurs quant aux enjeux recherchés - régularisent le déroulement des joutes de pouvoir se dessinant entre eux, contraignent leur liberté d'action et circonscrivent *ex ante* les zones d'incertitudes organisationnelles cruciales que tous tenteront de s'approprier, question de s'imposer durablement face aux autres. De ce fait, ces sources de clivage conditionnent - de façon plus ou moins lâche et déterminante - l'orientation tout comme le contenu des démarches stratégiques des acteurs de façon à ce que leurs divergences ne se

---

<sup>2</sup> La définition du « *système d'action concret* » chez Crozier et Friedberg (1977), puis chez Friedberg (1997) correspond à ces espaces où sont construits et perpétués les ordres locaux grâce auxquels les acteurs parviennent à stabiliser leurs négociations et leurs interactions stratégiques, les rapports de force et de pouvoir afférents dans un équilibre précaire. À la lumière de ces dires, les organisations seraient des mondes complexes au service de tout, sauf d'une rationalité unique puisque s'articule en leur sein une multiplicité de stratégies de comportements, de rationalité, d'intérêts sinon contradictoires, du moins divergents (1997, p. 119, 142). Nous sommes dans le domaine de la dépendance mutuelle et déséquilibrée des acteurs dans l'atteinte d'un objectif donné.

<sup>3</sup> Mentionnons, par exemple, que la situation sociale et économique du riche lui permet de varier ses engagements avec autrui, de varier ses mises en jouant sur plusieurs fronts *relationnels* à la fois, de majorer ses possibilités de faire usage de jeux offensifs et, par conséquent, de modifier en sa faveur les rapports de force appelés à se dessiner entre eux au quotidien. Les résultats des négociations seraient déterminés en partie par l'omniprésence de ces inégalités de pouvoir (1977, pp. 81, 116, 136-138).

<sup>4</sup> Ces considérations rappellent les travaux de Pocock (2000) qui conçoivent la *capacité organisationnelle* comme étant l'aptitude du corps exécutif d'une organisation - à l'instar d'un syndicat - de mobiliser adéquatement l'ensemble des ressources de pouvoir dont il dispose dans la résolution d'un problème quelconque et de transformer leurs schèmes d'actions, lorsque cela s'impose.

nuisent pas mutuellement et ne ruinent pas le *jeu social* de la coopération - ponctuelle et instrumentale - au sein de l'organisation (1977, pp. 23-24, 50, 86, 104, 220). Avec la rationalité limitée, le projecteur est donc braqué sur la plasticité et la variabilité de la conduite et du choix de l'acteur dans sa connaissance intuitive du contexte, de ses problèmes, qu'il lui faut saisir et ensuite *habiter* s'il veut arriver à ses fins.

On passe dès lors d'une analyse fondée sur des principes de rationalité quasi parfaite à la Olson à une autre axée cette fois sur la maîtrise des incertitudes cruciales au sein de l'organisation, rappelant le caractère fondamentalement construit de la démarche stratégique à l'intérieur du *construit organisationnel*<sup>5</sup>, ainsi que celui du rationnel derrière l'action collective le soutenant. Le jeu social de la coopération dans le fonctionnement interne du système d'action - et celui de la constitution de l'action collective, plus largement - nous rappelle qu'il se structure au sein d'une mixité étonnante d'influences où se côtoient, avec plus ou moins d'harmonie, contraintes et opportunités d'agir de tout genre, stratégies d'action et amalgame de ressources de pouvoir. Le tout dans quel but? Nul autre que celui pour les acteurs participants de parfaire leur contrôle des zones d'incertitudes majeures au sein de l'organisation, de majorer leur prise de pouvoir et d'améliorer leur positionnement sur l'échiquier politique à l'interne en vue de conquérir des visées qu'ils ne pourraient atteindre seuls, sans l'apport *négocié* d'autrui. L'acteur manie ainsi de l'incertitude en permanence au sein de l'organisation : le jeu devient alors pour lui une façon de négocier sa participation à un ensemble foncièrement utilitaire à ses yeux.

Certes, le caractère construit et contingent du choix d'entreprendre la construction d'une action concertée et d'un acteur collectif constitue un problème tout aussi fondamental chez Crozier et Friedberg qu'il ne l'était chez Olson. Toutefois, en affinant la définition de la rationalité sous l'inspiration des travaux de March et Simon (1958), la construction de l'action et de l'acteur collectifs revêtent désormais une complexité nouvelle, fort intéressante pour nous puisqu'elle intègre au passage l'impact des *jeux relationnels*, des rapports de pouvoir et des données stratégiques, structurelles et normatives, certaines effleurées, d'autres ignorées jusqu'ici.

---

<sup>5</sup> Le concept de « *construit organisationnel* » - par opposition au « *contexte organisationnel* » - illustre avec brio la dimension profondément dynamique et stratégique autour de laquelle les auteurs enchâssent l'entièreté de leur argumentaire (Crozier *et al.* 1977).

Pour ces auteurs, la conduite de l'acteur individuel dans l'ensemble restreint de l'organisation demeurerait inassimilable au produit mécanique de l'obéissance aux pressions des données structurelles ou normatives susceptibles de s'y retrouver (Crozier *et al.* 1977). Dans cette veine, l'acteur serait un agent autonome, nanti de ressources, capable de calculs, de marchandages et de manipulation dans la poursuite d'intérêts inatteignables en solo au sein de ce construit qu'il contribue à édifier, toujours à la hauteur de ses possibilités. Le comportement de l'acteur individuel, en contexte organisationnel, échapperait à tout modèle de coordination simpliste refusant une adaptation active de sa part aux circonstances l'intéressant. À cet effet, même la passivité résulterait toujours d'un choix posé, calculé, stratégique par l'acteur individuel, exactement comme c'était le cas chez Olson (1982). La conciliation des intérêts divergents dans ce cadre apparaît dès lors grandement complexifiée : on sort des modes de raisonnements sommaires défiant la subtilité des jeux de pouvoir afférents aux interactions humaines, ainsi que la part d'indéterminations et de révocabilités dont toute *solution collective*, à l'instar de l'organisation, est nécessairement insufflée.

Dans cette lignée, le phénomène universel du pouvoir se trouve aux fondements même de l'action organisée et y existe à titre de mécanisme central de stabilisation et de structuration des comportements collectifs destinés à assurer l'atteinte de visées ponctuelles. Chez Crozier et Friedberg, le *pouvoir* constitue le point de départ de la réflexion stratégique dans la construction de l'action collective : elle le situe dans la capacité des acteurs d'agir sur les autres, d'entamer des négociations avec eux, de changer la nature des jeux se dessinant entre eux et de contrôler l'imprévisibilité de leurs propres comportements tout en réduisant celle des autres. Le pouvoir résiderait de la sorte dans la marge de liberté dont dispose un acteur A de marchander sa volonté d'accomplir ce qu'un acteur B lui demande d'exécuter et dont dépend sa propre capacité d'action dans un contexte organisationnel donné. Le pouvoir deviendrait dès lors le principe organisateur premier des échanges et des jeux prenant place entre les acteurs au sein de l'organisation : il constituerait la *toile de fond* de toute action organisée, en plus de réitérer la nature provisoire et contingente du difficile problème de la coopération dans l'atteinte de visées souvent contradictoires chez les acteurs.

Vus sous pareil angle, les enjeux de pouvoir ne répondraient à aucune définition structurelle qui soit, mais résulteraient plutôt de la capacité d'un acteur A d'influencer un acteur B, d'élargir

sa propre marge de liberté et d'arbitraire, de garder ouvert l'éventail de ses réactions potentielles et de brider le champ d'exercice d'autrui dans la conquête des zones d'incertitudes majeures au sein de l'organisation et la satisfaction de ses ambitions. En ce sens, l'organisation - tout comme l'action collective qu'elle sous-tend - ne serait ni plus, ni moins que le royaume des relations de pouvoir fluctuantes, des jeux d'influences et des manipulations politiques foncièrement déséquilibrées et ambiguës. En son sein seraient appelées à se construire et se renverser des possibilités d'action entre des acteurs individuels *sommés* de s'investir dans la consolidation d'un idéal de coopération temporaire, un *système d'action concret* bien souvent malmené, mais pourtant consubstantiel à l'atteinte de visées stratégiques chères à leurs yeux (Crozier *et al.* 1977).

En résumé, chez Crozier et Friedberg, les concepts du pouvoir et du jeu demeurent les éléments moteurs du fonctionnement interne de l'organisation et, par voie d'extension, de la construction de l'action collective. C'est autour du pouvoir - et des jeux qu'il suscite - que sont appelées à se structurer les stratégies des acteurs individuels, soucieux de prendre possession de zones d'influence majeures au sein du *système d'action concret* qu'ils contribuent à édifier et d'améliorer leur positionnement en son sein. Ces auteurs refusent de coincer la latitude décisionnelle des acteurs dans une série d'artéfacts stratégiques, structurels et normatifs inhibant toutes possibilités de jeux offensifs et défensifs de leur part au sein d'un ensemble organisationnel auquel ils se *doivent* de participer. L'analyse stratégique pose donc un réel défi à toute approche théorique refusant d'admettre les fondements politiques de l'action collective et, par le fait même, la possibilité pour l'acteur concerné de concevoir des alternatives d'actions, de s'investir dans le marchandage d'influences et d'user de manœuvres de persuasion au regard de l'affirmation de la solidarité et de la coopération, aussi temporaires et ponctuelles soient-elles (Crozier *et al.* 1977).

Conformément à cette logique, l'organisation revêt une dimension instrumentale, certes, mais tout aussi dynamique, c'est-à-dire imperméable aux efforts de conceptualisation déterministes que ne l'est la volonté de l'acteur. Conçu en ces termes, le *système d'action concret* ne serait nullement un ensemble durable, mû par une unicité d'intérêts inébranlables et consolidé par une somme d'impératifs fonctionnels déterminés d'avance auxquels les acteurs n'auraient d'autres choix que de s'adapter spontanément. La construction et la pérennité du *système*

*d'action concret* qu'est l'organisation proviendraient plutôt d'une série de jeux codifiés et d'affrontements articulés entre des rationalités contingentes, formulées par des acteurs individuels relativement libres, interdépendants dans leur quête de réussite et soucieux de repousser au maximum les limites de leurs zones d'influence respectives au quotidien : en d'autres termes, *l'« organisation n'existerait pas tant à cause que malgré l'action des acteurs »* (Crozier *et al.* 1977 : p. 50). D'où l'importance des irrégularités des comportements puisque elles seules démontrent qu'il y a effectivement *choix*, indépendamment des contraintes, et qu'aucun alliage des intérêts individuels n'est vraiment durable au moment d'asseoir une entreprise collective quelconque, au nom de l'assouvissement de *pulsions* instrumentales données (Crozier *et al.* 1977). Le *mou entre les rouages* fait donc en sorte qu'il existe toujours une possibilité d'action pour les acteurs dans l'affirmation de leurs choix et la conquête de liens de pouvoir à l'intérieur de l'organisation.

L'organisation, de pair avec institutionnalisation d'une fraternité d'action ne peuvent ainsi qu'être toujours provisoires et contingentes à la présence de rapports de pouvoir ponctuels s'arrimant à l'atteinte de visées individuelles, appelées à devenir communes un temps, par défaut. Le consensus entre des acteurs asymétriques, duquel découle l'organisation et l'action collective qui lui est associée, n'est à cet égard jamais parfait, tout truffé de rapports de pouvoir qu'il est, pas plus qu'il ne peut s'inscrire dans la durée. Il constitue une réalité fuyante, élastique, tributaire des contingences qui l'ont engendrée, l'expression d'un rapport de force temporairement institutionnalisé au nom de la réussite et de l'accomplissement d'objectifs donnés, tout comme l'organisation qu'elle prétend expliquer (1977, p. 107).

Dans son ouvrage rédigé seul, Friedberg (1997) poursuit une réflexion tout à fait similaire, d'une évidente complémentarité, en rappelant à nouveau le caractère construit, temporaire et fragile des scènes d'action collective d'envergure locale, c'est-à-dire présentes au sein du phénomène profondément instable et conflictuel qu'est l'organisation. Selon lui, la conciliation des intérêts divergents nécessaire à la construction du *choix* de la coopération repose sur un minimum d'initiatives et de capacités d'action autonomes d'acteurs interdépendants, *forcés* - comme c'était le cas chez Crozier et Friedberg - de coopérer les uns avec les autres dans l'atteinte de leurs ambitions respectives.

La contribution de Friedberg se situe toutefois dans son insistance à poser une attention toute particulière sur les rapports d'*interdépendance stratégique* liant des acteurs déséquilibrés entre eux, notamment quant à leurs possibilités de s'engager dans des jeux de pouvoir nécessaires à l'atteinte de leurs visées respectives, le tout sous le regard attentif de la *règle*<sup>6</sup>. Par le recours à l'*interdépendance stratégique*, Friedberg réitère le caractère indéterminé, contingent, mais surtout *foncièrement politique* des stratégies d'action au sein du système d'action concret dont l'instrumentalité est soutenue par des rapports de force plus ou moins conscients. Ce constat vient démonter l'organisation en tant que bloc monolithique où les jeux d'influences formelles (ordre imposé, plus ou moins légitimé) se jouxtent à des influences parallèles informelles (*ordre mou* aux frontières incertaines, fluides) dans la structuration de stratégies d'action d'acteurs cherchant, de par leur association ponctuelle avec autrui, à arriver à leurs fins. Spontanéité et instrumentalité, engagement et calcul, morale et intérêts, toutes constituent des couples de variables ayant une incidence bien sentie chez les acteurs posant le choix de s'engager temporairement dans la voie de la coopération au sein de l'organisation. Ces variables seraient, en ce sens, loin de s'exclure mutuellement, bien au contraire, puisque toute stratégie de comportement relèverait du chevauchement simultané de plusieurs *logiques d'action*, de l'agencement de plusieurs rationalités chez les acteurs participants.

Sous cet aspect, le phénomène de l'organisation deviendrait en quelque sorte un *marché de comportements* où l'acteur dépendrait des échanges de comportements établis avec autrui pour satisfaire ses propres visées (Friedberg 1997). Nous sommes donc dans le domaine de la structuration de l'action collective comme *manceuvre politique*, assujettie aux contingences du

---

<sup>6</sup> L'importance de la règle chez Friedberg (1997) rappelle, sans toutefois aborder sa dynamique de création, l'influence sentie de Reynaud dans son argumentaire, comme en atteste ce qui suit:

« La nature stratégique, donc fondamentalement politique de l'interaction humaine conduit à grignoter ces conventions, normes et règles aussitôt qu'elles ont été créées, en réopacifiant le contexte et en recréant des espaces d'opportunisme. (...) Le rôle de la règle n'est pas de déterminer directement les comportements des acteurs, mais de structurer des espaces de négociation et de jeu entre les acteurs (...). La tension créatrice de la règle permet d'instituer une légitimité, de figer des hiérarchies, des ordres de préséance, d'allouer des droits d'accès et d'attribution et de structurer les rapports de force et de discipliner les tendances opportunistes des acteurs. (...) La règle constitue la mise à l'épreuve séquentielle d'un rapport de force » (Friedberg 1997).

À la lumière de ces dires, mentionnons que pour Friedberg, la règle assure le bon fonctionnement de l'organisation. Elle n'est ainsi nullement la condition obligée de l'action collective, pas plus qu'elle n'est censée créer le référent commun, une différence majeure entre les deux auteurs.

*pouvoir* et de la *règle*, *astreignant* des acteurs - limités<sup>7</sup> rappelons-le, à bien des égards - à interagir dans la satisfaction de visées chères à leurs yeux. L'action collective, et les stratégies d'action la soutenant, apparaissent une fois de plus comme des *réalités construites* au sein de l'organisation dont on ne cherche pas vraiment à comprendre activement les fondements.

Le construit politique du jeu *forcé* de la coopération émergerait à cet effet d'un agencement original d'opportunités d'action tirées des structures de *régulation formelle et informelle* en place au sein de l'organisation et de processus d'échanges non spontanément convergents entre des acteurs locaux inégaux dans leurs possibilités d'agir et de parachever l'atteinte de leurs visées (Friedberg 1997). Certes, le pouvoir s'avère ici constituer une clef de lecture féconde au moment d'évaluer les stratégies d'action des acteurs individuels évoluant temporairement au sein de l'organisation. Toutefois, l'analyse serait incomplète si elle ne prenait pas en compte toute la question du déficit d'interdépendance liant entre eux des acteurs inégaux, interchangeables à souhait, autour d'un *projet* stratégique et utilitaire plus ou moins finement régulé (déficit de légitimité du construit organisationnel) dont ils recherchent l'achèvement, du moins temporairement. Pour Friedberg, la compréhension de la construction d'une action concertée au sein de l'organisation passe par le détour obligé des interdépendances au sein desquelles le *pouvoir*, doublé de son co-occurent obligé, la *règle*, s'affichent comme des incontournables agissant sur un champ d'action mis en place par un marchandage d'influences locales et de rationalités hétérogènes présentes chez les acteurs (Friedberg 1997).

L'*interdépendance* constitue donc pour Friedberg la figure fondamentale de la coopération humaine, la seule capable tout d'abord de canaliser ses forces motrices et fondatrices (le *pouvoir* et la *règle*), puis de bien saisir son caractère relationnel, construit, provisoire, mais surtout précaire puisque difficilement légitimé et légitimable aux yeux des acteurs-participants. Le *pouvoir*, en sa qualité de manifestation construite à la base du jeu social de toute

---

<sup>7</sup> Ces propos relativisent de manière radicale l'idée de la rationalité. Ils rappellent les enseignements de Boudon pour qui la rationalité, par ailleurs limitée, serait le produit conjoint (cité dans Friedberg 1997, p. 21):

- 1) D'un *effet de position* (elle dépend de la position qu'un décideur ou un acteur occupe dans un contexte d'action donné qui, elle-même, conditionne son accès aux informations pertinentes) et
- 2) D'un *effet de disposition* (elle dépend des dispositions mentales, cognitives, affectives de ce même décideur, de ses expériences de socialisation passée). En outre, la structuration de l'espace d'action conditionne la perception, la rationalité des décideurs. Boudon, R. (1986). *L'idéologie*. Paris, Fayard.

coopération locale, ne mènerait pas tout le bal : en d'autres termes, il ne constituerait pas le seul mobile d'action valable dans le processus d'agrégation des intérêts et des horizons individuels que l'effort concerté suggère implicitement.

La construction d'une communauté d'action au sein de l'organisation résulterait donc plutôt d'une mise à l'épreuve séquentielle d'un rapport de force en continuelle mouvance combinant et juxtaposant, dans des alliages différents, *interdépendance* et *pouvoir*, le tout sous l'*œil* plus ou moins vigilant ou souple, de la *règle*. Un lien inextricable prévaudrait toujours entre pouvoir et interdépendance dans la réalisation d'un projet commun appelé à s'actualiser dans la trame des jeux de pouvoir prenant place entre des acteurs inégaux, mais néanmoins mutuellement dépendants dans leur quête de satisfaction respective. L'appel à la solidarité au sein de l'organisation se voudrait donc tout sauf stable et homogène, puisqu'en sa qualité de réalité éclatée, il entremêlerait *instrumentalité* et *interdépendance*, rapports de pouvoir et enjeux de régulation (formelle et informelle), le tout sous le couvert d'une multiplicité de contraintes propres, tant au contexte qu'aux participants eux-mêmes (par exemple: conditions matérielles, épaisseur sociale et rationalité limitée des acteurs, structures organisationnelles, opacité institutionnelle du contexte environnant, etc.<sup>8</sup>) (Friedberg 1997).

En somme, les *systèmes d'action concrets* constitueraient des espaces de concurrence de jeux politiques, socialement réglés, entre des acteurs mutuellement dépendants autour d'un problème qu'ils ne peuvent résoudre seuls et pour la solution duquel ils ont besoin d'obtenir la coopération de partenaires, qualifiés au même moment comme des concurrents potentiels (Friedberg 1997). La mise en branle d'une quelconque action collective en son sein laisserait donc tout entier le problème de l'intégration de comportements non spontanément convergents, ainsi que la médiation des interdépendances stratégiques liant entre eux des acteurs inégaux : le *jeu* constituerait à cet effet la dynamique fondamentale des relations de pouvoir, comprises comme des relations d'échanges négociés de comportements. L'essor de l'action collective ne serait, par conséquent, en aucun moment gagné d'avance, puisque tributaire d'une multiplicité d'influences *régulatrices* endogènes (formelles et informelles), émanant elles-mêmes de jeux de pouvoir entre les acteurs impliqués.

---

<sup>8</sup> Dans son approche organisationnelle, Friedberg (1997) émet certaines réserves quant au poids réel des déterminants institutionnels dont on extrapole souvent la capacité structurante dans la compréhension de l'action collective, ainsi que celle des contextes d'action empiriques au caractère irréductiblement politique et contingent. Cela ne revient toutefois pas à dire que les acteurs existent dans un *vacuum social* ou dans un champ social homogène et unifié, loin de là.

Si l'on rassemble le tout, l'action collective - ou *le jeu de la coopération conflictuelle* - serait réputée prendre place dans un contexte d'interdépendance stratégique, entre des acteurs inégaux en termes de ressources de pouvoir, et légitimant chacun à leur manière les finalités du construit organisationnel auquel ils estiment souhaitable et profitable de prendre place (Friedberg 1997). Le déficit de légitimité accordée aux structures organisationnelles existantes, de concert *fort souvent* avec le déficit d'interdépendance liant les acteurs entre eux, permettent le déploiement de rapports de pouvoir soutenus et institutionnalisés par les règles ou les normes de comportement (formelles et informelles). Sans s'interroger sur le processus de formation de l'action collective (ni celui des règles d'ailleurs), il reste que ces propos contribuent toutefois et fort heureusement à nous fournir quelques éléments d'analyse sur la dynamique interne susceptible d'émerger chez l'acteur syndical en contexte de redéploiement de son action, pragmatique en son essence (Friedberg 1997).

### **2. 1. 3 Écllosion de l'action collective sous la poussée de la régulation**

Les enseignements de Reynaud (2004, 3<sup>e</sup> édition), en plus de s'accorder dans une parfaite lignée avec l'argumentaire proposé par les auteurs précédents (Crozier *et al.* 1977; Olson 1982; Friedberg 1997), possèdent la vertu de ne pas postuler la présence manifeste des rapports de pouvoir et des stratégies d'action afférentes au sein de l'organisation. En effet, la *théorie de la régulation* telle qu'elle est abordée par Reynaud s'intéresse aux rouages de l'action collective, plus précisément à ses fondements et au processus interne de sa formation. Les rapports de pouvoir, tout comme la règle d'ailleurs, ne sont plus présentés comme des constructions obligées, appelées à émerger nécessairement au sein du construit organisationnel. Reynaud se penche à proprement parler sur la dynamique endogène entourant la construction de liens de solidarité entre des acteurs inégaux en ce qui a trait à leurs possibilités d'agir et à l'édification de leurs stratégies d'action au sein d'un ensemble social et local donné.

Suivant cette logique, l'action collective ne pourrait se fonder que sur la simple existence d'intérêts communs ou de contraintes de réciprocité - quels que soient leur appellation et leur fondement - selon les bénéfices escomptés. Il est vrai, le rationnel derrière la mise sur pied de la solidarité demeure encore ici tout à fait instrumental, vu sa nette propension à s'éteindre dans le cas où le bien collectif devenait inefficace ou perdait tout simplement de son attrait et

de sa pertinence<sup>9</sup>. Toutefois, là ne se trouverait pas la source de l'action collective sur un plan local, encore moins le *leitmotiv* impulsant la construction d'un horizon de significations communes entre des acteurs-participants. Le cœur, le fondement de l'action organisée proviendrait plutôt de la capacité d'acteurs - aux capacités d'anticipation et d'initiative très variables - de s'investir dans la recherche, la création, la modification ou la destruction, selon le cas, de *conventions* ou *règles* de relations tant formelles qu'informelles, soit de s'affirmer comme des agents actifs et autonomes du tout processus de régulation. La *régulation* constituerait en ce sens le fruit d'une multitude d'interactions, implicites et explicites, entre des acteurs locaux, soucieux de doter le *projet* de l'action collective de règles de fonctionnement interne, chargées à leur tour d'en soutenir le sens, la lignée et le bon déroulement.

C'est par le biais de l'*opération à têtes multiples* de la régulation que se créeraient, se renouvelleraient, se transformeraient, se détruiraient des règles (ou mécanismes stabilisateurs des comportements) à l'interne, bref serait rendu possible le lien social de la coopération, la constitution d'une communauté d'action ponctuelle entre des acteurs aux convictions différentes, mobilisés temporairement autour d'un *projet* local donné. La régulation se trouverait dans cet esprit au centre de la vie sociale et constamment mise à l'épreuve du choix posé de la coopération humaine: elle serait l'activité constitutive des rapports sociaux, souvent instables, incohérents et hétérogènes (Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition). La *règle*, en tant que contrainte de relation et *réalité vivante*, ressort comme le pur produit de l'interdépendance entre des acteurs locaux et résume l'agrégation de leurs décisions respectives (p. 99).

L'idée de la régulation sociale telle qu'abordée par Reynaud précise donc, d'une part, que la construction du référent commun, sous le couvert de la régulation, se veut nécessaire à l'impulsion de toute action collective. D'autre part, elle nous rappelle avec insistance le caractère délibératif et réitératif de la rationalité appelée à se définir et à se construire dans l'échange entre les acteurs soucieux d'établir des liens et de s'y définir, faisant d'eux des agents investis d'une *rationalité* non plus limitée, mais bien *interactive*. Nous nous éloignons donc du domaine de la *rationalité stratégique* à la Olson qui invoquait le calcul des intérêts ou des utilités - chez des agents aux préférences stables dans le temps - et qui cherchait à les maximiser. Nous sommes ici en présence d'acteurs interdépendants, chargés d'inventer et de

---

<sup>9</sup> Comme Reynaud (2004, 3<sup>e</sup> édition) le dit si bien, « *l'empire de la nécessité ne mène pas automatiquement à une action collective* » (p. 75).

manipuler avec soin des solutions mutuellement acceptables par le biais de règles réputées nécessaires à l'invention d'un sens, à la stabilisation d'une *orientation d'actes*, à la création d'un sentiment d'appartenance à la collectivité soutenant le *choix négocié* de l'action collective entreprise à l'échelle locale. L'existence d'une règle dite de *contrôle social* est ce qui fonde toute action collective (Ion 2001; Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition).

Ces enseignements ne sont pas sans évoquer ceux proposés par Durkheim quant aux formes d'action collective et de solidarité possibles au sein d'un ensemble social donné. En effet, Durkheim distingue deux grands *leitmotivs*, deux manières de fonder un acteur collectif et d'y produire de la solidarité (cité dans Drouin 1997; Martuccelli 1999; Rocher 2000, 3<sup>e</sup> édition).

D'un côté se trouve la *solidarité mécanique* admise dans un ensemble social primitif, aux statuts peu différenciés, où l'on compte sur le potentiel répressif de la règle pour soumettre des acteurs par ailleurs homogènes - c'est-à-dire forts de leur unité et de leurs ressemblances - à l'imposition de règles de fonctionnement et de relations communes, définies par une conscience collective unique. Dans cet ensemble indifférencié, la règle - à l'image de la loi qui en découle - est de nature répressive, toute infraction étant réputée offenser les règles de comportement édictées par la conscience collective. Le propre de la règle se résume dès lors à incriminer tout geste de *non-respect* témoigné à l'endroit des croyances communes, d'une conscience totale : les acteurs individuels ne disposent ici d'aucune liberté d'agir ou de questionner quelle qu'elle soit. La conscience collective « *recouvre à peu près la conscience individuelle* » (Rocher 2000, 3<sup>e</sup> édition).

Cette conception de la solidarité suppose l'existence *ex ante* d'une *conscience collective* comme lieu suprême de création des règles, sorte de souverain absolu, auquel tous les acteurs n'auraient d'autres choix que de se plier et de proclamer une allégeance indéfectible, le spectre de la sanction étant toujours prêt à durement réprimer quelque soit d'émancipation qui soit. La règle ici, loin de s'inscrire dans un rapport d'échanges, de conflits et de négociations, détermine les rapports sociaux dans un voisinage d'acteurs peu autonomes et faiblement différenciés. L'établissement de la solidarité dans ce cas-ci se fonde sur l'apport de règles immuables chargées d'asseoir, dans le temps et l'espace, l'appartenance d'acteurs à une collectivité donnée. La logique de la règle ici est identique à celle de l'action entreprise par les acteurs : aucune déviation de leur tir n'est possible dans un ensemble social intolérant à la

dissidence, aux tractations visant à modifier l'équilibre bien établi des forces en présence, à toute variation du pouvoir, à toute incohérence des visées des participants. Les règles de fonctionnement de l'ensemble sont édifiées une fois pour toutes et leur charge contraignante, acceptée de tous. La règle ne permet ici nullement d'explorer ou de remettre en doute la cohérence du projet de la solidarité. Les points d'anomie sont à ce titre réduits à leur plus simple expression (Ion 2001; Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition).

De l'autre se situe la *solidarité organique* présente dans un ensemble socialement plus complexe que le précédent, moderne, témoignant de la présence d'une structure articulée autour de capacités d'action, d'intérêts, de préoccupations à la fois différenciés et complémentaires. La règle ne se limite pas dans pareil cas de figure à assumer de simples fonctions de restitution, c'est-à-dire à restaurer le dommage spécifique causé par la transgression ou la remise en cause des fondements *régulateurs* du groupe par un ou plusieurs agents participants. La solidarité se fonde ici sur l'apport d'acteurs autonomes, indépendants de jugements, capables d'explorer la cohérence du projet collectif qui leur est proposé, de vérifier la pertinence pour eux de s'y investir, d'en contester la charge contraignante (le cas échéant) et, par conséquent, de faire varier les enjeux de pouvoir à l'intérieur de l'ensemble social les intéressant.

Ce type de solidarité renvoie très certainement à l'importance déterminante de l'interdépendance, du contrôle mutuel dans la montée de la coopération et du choix posé et pleinement consenti des acteurs-participants d'aligner leurs priorités d'action à un objectif solidaire unifiant. Devant pareil foisonnement de situations et de possibilités d'agir chez les acteurs, la règle se révèle d'autant plus nécessaire, non pas pour assujettir les visées de tous à une règle (celle d'un ensemble indifférencié), mais bien pour coordonner les comportements et pour concilier, hiérarchiser, *sans pour autant déterminer*, les rapports sociaux desquels est censée émerger l'action collective. L'ensemble des règles régulant la vie du groupe est acquis ici par morceaux<sup>10</sup>, composé par bricolage, tout comme l'identité collective en découlant (l'idée des « *petits nous* ») (Ion 2001). La construction d'une communauté d'action - tout comme celle du référent commun l'animant - se ferait ainsi donc toujours au nom du sacrifice - ponctuel et

---

<sup>10</sup> Reynaud parle à cet égard des pressions morales en vigueur dans la société, des valeurs et des traditions des individus, de leurs précédents relationnels, des forces institutionnelles, des contraintes organisationnelles qui toutes auront un impact sur la manière dont les individus s'affronteront entre eux et s'investiront dans le processus de régulation.

négocié - d'une part de l'identité de chacun au profit d'une identité collective x. L'impulsion de l'action collective organisée sortirait de la création d'une conscience collective faisant l'objet de constants marchandages d'influences entre les acteurs, soucieux de réviser en permanence la cohérence des orientations collectives qu'on leur propose d'endosser, tout comme l'attrait des inspirations, des convictions et des attaches communes que ces dernières sont soi-disant en mesure de susciter chez eux (Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition). Alors que l'acteur social s'élabore dans des rapports d'alliance, d'opposition et de hiérarchie, l'action collective, elle, se veut imparfaite, dotée d'une charge explosive latente, mais certaine.

Après avoir établi ces précisions, il devient plus facile de comprendre l'impact, tout comme les fonctions de maintien de la règle et de saisir l'étendue du message normatif émis, l'effet contraignant créé, lorsqu'une offre de réciprocité cherche à s'établir dans un contexte social donné. L'acteur, évoluant dans des rapports sociaux, manie une foule de contraintes. La règle, mobilisée dans le temps et évoluant au gré des interactions auxquelles les acteurs prennent part, est modifiée selon le degré d'initiative et d'innovation dont font preuve ces derniers et le pouvoir dont ils sont investis. Dans ce contexte, il revient aux acteurs, et à nul autre, de façonner les règles relationnelles responsables du bon fonctionnement du projet qu'ils ambitionnent de mener à terme et dont ils ont la responsabilité d'asseoir l'entière légitimité. La règle ne répondrait de cette manière à aucun schéma déterministe qui soit, Reynaud pourfendant toute transcendance d'obligations exogènes, tout inconscient social, imposés depuis l'extérieur aux individus. Pareille conception souligne le caractère endogène du changement. Elle rappelle le caractère réitératif du processus de création de *surfaces d'adhérence*, plus simplement dit, de points de contacts entre les acteurs responsables du déclenchement d'une action sociale concertée. C'est donc dire que *l'action collective*, tout compte fait, « *est ce que les acteurs en font* » (Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition).

Le modèle des jeux sociaux revêt à cet égard une valeur quasi paradigmatique dans l'exercice de conceptualisation de l'action collective proposé par Reynaud. Quels que soient les bénéfices escomptés, seule la règle - à titre de création collective vivante et constamment révisée par les acteurs - demeure capable de réaffirmer l'équilibre du système d'action dont elle vient fixer le sens et édicter la ligne d'action. La règle permet de polariser ponctuellement des groupes d'acteurs hétérogènes autour de projets et de faire siennes de nouvelles

solidarités d'action au sein desquelles ils se reconnaissent et développent de nouvelles capacités d'agir. Le processus de régulation auquel les acteurs prennent part renvoie à l'idée du projet<sup>11</sup>, ce compromis, cette donnée négociée, tout sauf constatable, cette invocation ou orientation d'action instable au nom de laquelle adhère ponctuellement une communauté d'acteurs différenciés (Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition). Le processus de régulation, invoqué au nom d'un projet, vient proposer des cohérences nouvelles, insuffler un espace de légitimation temporaire que les acteurs admettent exister et qu'ils s'efforcent de faire fonctionner. La régulation n'a, de ce fait, de sens qu'une fois rapportée, soumise à l'autorité d'un projet, soit à une instrumentalité constamment négociée et revisitée par les acteurs. Elle est ainsi donc tout, sauf une donnée stable.

Pour synthétiser le tout, la règle, en sa qualité de *convention relationnelle*, n'existe pas en dehors du projet et de la réalité concrète qu'il propose et auxquels elle doit apporter une réponse. La règle constitue un construit social qui fonde l'action collective, soutient et légitime le projet en vertu duquel elle s'est créée. La règle fixe les frontières de l'identité de l'acteur collectif qui tente d'émerger, détermine ce qui lui appartient, temporairement, ce qui est exclu, le champ de validité de son action, le tout en vertu d'un projet précis. L'action collective est à ce point instable, incohérente et *peuplée* d'influences hétérogènes qu'elle ne pourrait prétendre pouvoir subsister sans l'apport unique de règles de fonctionnement instituées au nom d'un projet qu'elles ont pour dessein de soutenir. Seul le *projet*, dont la contagion s'actualise dans les règles formelles et informelles, permet de constituer de toutes pièces une nouvelle *communauté de vie* entre des acteurs temporairement réunis en son nom et susceptibles en temps normal de se heurter.

Circularité des explications oblige, le *projet*, pour sa part, est impérativement soumis à l'autorité des règles pour éviter qu'il n'implose ou n'explose. L'établissement d'une communauté d'action n'est susceptible de voir le jour non pas d'une quelconque proximité entre les acteurs, mais bien d'affrontements, de rapports de pouvoir, de luttes d'où serait appelée à sortir la règle, en tant que création hétéronome, située dans un espace-temps bien précis. La construction de la règle dans le débat vient sans contredit souligner la nature

---

<sup>11</sup> Pour Reynaud (2004, 3<sup>e</sup> édition), le projet se définit comme un objet, un domaine en vertu duquel est invoquée la légitimité d'une règle. La légitimité d'une règle est bien relative à un projet et liée à son efficacité dans le projet. C'est une finalité, une intention, une orientation d'actes, une entreprise sociale au service de laquelle agit un groupe d'acteurs.

explosive des rapports sociaux dont elle aménage la coexistence et la variété des combinaisons au nom d'une invocation donnée (Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition).

Pour Reynaud, le passage d'un ensemble d'acteurs aux positions hétérogènes et changeantes à une communauté d'action capable de solidarité, du moins temporairement, est loin de constituer un *donné*: en effet, cette situation présuppose un besoin évident de règles et fait référence à une réalité en construction. Le bricolage harmonieux de revendications contradictoires requiert l'apport d'un processus de régulation découlant de rapports d'échanges et de conflits entre les acteurs. La règle risque ainsi d'être, plus souvent qu'autrement, un centre d'impulsion houleux, tumultueux, indéfiniment remanié par les acteurs et chargé de réguler leurs interactions et gérer leurs dissidences. Aux dires de Reynaud, la règle demeure le seul élément de *persuasion* capable de prendre les commandes d'une action collective, d'en fixer l'horizon de sens, soit de *fabriquer* une identité collective, plus largement *de la solidarité (de type organique)*. C'est pourquoi plus le processus de régulation se relâche, plus l'action collective est réputée s'affaiblir, venant effriter du coup le projet dont la légitimité s'était saisie et construite dans l'échange et la revendication.

#### **2. 1. 4 Synthèse de la première partie**

Tous les auteurs (Crozier *et al.* 1977; Olson 1982; Friedberg 1997; Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition) abordés en cette première partie ont fait valoir, chacun à leur manière, que l'*instrumentalité* constitue la dimension d'analyse privilégiée dans l'émergence de l'action collective, rappelant de ce fait le caractère construit et fondamentalement artificiel de l'action collective. Suivant cette logique, le choix pour un acteur individuel de s'engager dans la préparation, puis le déploiement de l'action collective serait en grande partie fondé sur le caractère stratégique de la manœuvre en question, selon le calcul et l'*utilité* (au sens propre et figuré du terme) pouvant être dégagés d'un tel engagement.

Jouxtée à l'instrumentalité, la rationalité demeure une dimension d'analyse également incontournable dans l'étude de l'action collective. En effet, l'instrumentalité de l'action collective est tributaire du type de rationalité dont l'acteur aura *fait usage* dans l'évaluation de la pertinence et du bien-fondé pour lui de s'investir sur le chemin de la concertation et des actions menées en commun. Qu'elle soit parfaite comme c'était le cas chez Olson, limitée

comme chez Crozier et Friedberg, ou interactive chez Reynaud, un fait demeure : la rationalité, quel qu'en soit le type, quels que soient le moment et les circonstances où elle est sollicitée, l'intensité des rapports de pouvoir au sein desquels elle s'insère, demeure une dimension d'analyse impossible à négliger dans l'étude de notre objet.

À ce titre, le pouvoir doublé de l'interdépendance stratégique, revêtent tous deux une importance cardinale dans l'analyse des fondements de l'action collective et de la dynamique l'animant à l'interne. Crozier et Friedberg (1977), puis Friedberg (1997) abordent cette question. Pour eux, la rationalité de l'acteur est limitée par l'étendue des contraintes auxquelles ce dernier se doit de faire face dans la conquête des zones d'incertitudes majeures au sein de l'organisation et qu'il lui faut contrôler, à la hauteur de ses opportunités d'action. Friedberg pousse lui, nous l'avons bien vu, l'analyse un cran plus loin en insistant de façon tout à fait singulière sur l'arrimage intime du pouvoir et de l'interdépendance stratégique liant entre eux des acteurs qui ne pourraient prétendre arriver à leurs fins seuls, sans l'apport d'autrui. L'action collective, vue sous cet angle, ne pourrait prendre place qu'entre des acteurs inégaux, profondément asymétriques quant à leurs possibilités d'agir et d'*habiter le construit organisationnel*, de se l'approprier, tout *forcés* qu'ils sont de coopérer dans l'achèvement de leurs ambitions respectives, puisqu'incapables d'y arriver autrement. Le couple *pouvoir-interdépendance* représenterait un alliage contraint, inaltérable, indissoluble, impulsant chez les acteurs un vent de coopération forcé, un désir irrépressible de participer au *jeu de la coopération conflictuelle*.

À la lumière de ces dires, ce jeu, nous nous en doutons bien, demeurera foncièrement artificiel, conflictuel, illégitime d'une certaine façon, puisque fort souvent contraire aux aspirations des acteurs-participants. Certes, la pluralité des rationalités et des objectifs concurrentiels présente chez ces acteurs-participants ne saurait s'officialiser sous le couvert de l'action collective sans l'apport d'un autre élément d'analyse, cher à de nombreux auteurs (Friedberg 1997; Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition), à savoir : la *règle* (formelle et informelle). En effet, la règle, tout comme d'ailleurs le processus entier de régulation par le biais duquel cette dernière se crée, se modifie, se détruit et se renouvelle, constitue l'élément permettant de soutenir, de hiérarchiser, voire d'institutionnaliser les rapports de pouvoir et les jeux d'influence présents au sein de l'organisation, le tout au nom d'un *projet*. Sans la règle, les acteurs, tout

interdépendants et puissants qu'ils soient, ne seraient nullement en mesure d'asseoir la légitimité du projet de l'action collective auquel ils ont *choisi* de participer, de voir à son bon fonctionnement (du moins temporairement), pas plus qu'ils ne sauraient distiller la création de points d'attache, de référents communs donnant aux rapports sociaux soutenant ce projet la cohérence, le sens, l'orientation, l'instrumentalité qui lui faisaient défaut au départ.

Notre objet d'étude se situe donc dans le domaine des réalités construites et interactives, l'instrumentalité de l'action collective figurant au premier chef comme une réalité *à priori* instable, temporaire, truffé d'incohérences, de rationalités diverses, de points d'anomie, auxquels il faut remédier par l'implantation d'un mécanisme stratégique de contrôle et de maintien, s'incarnant sous le couvert de la règle. La légitimité du projet de l'action collective ne proviendrait donc pas de la proximité idéologique ou identitaire des acteurs, mais bien des interactions auxquelles ces derniers prennent part ponctuellement et qui leur permettent, une fois les rapports de pouvoir et les dissidences pondérés par la règle, d'assurer le succès de leurs propres aspirations. La *règle* deviendrait, de ce fait, la condition de l'action collective, puisqu'elle illustrerait la capacité d'une foule d'acteurs individuels de s'investir dans la création temporaire d'un idéal commun de type *organique* (à la Durkheim), de négocier un temps leurs dissidences et leurs divergences de points de vue, de pondérer les rapports de pouvoir et les jeux d'influence auxquels ils participent, bref de créer le référent nécessaire à l'institutionnalisation temporaire et provisoire du compromis dont ils ont besoin dans l'atteinte de leurs visées respectives.

Or, qu'en est-il justement de la construction de ce référent commun? Comme Reynaud le suggère et l'indique, cet *élément de persuasion* est-il vraiment nécessaire à l'impulsion progressive de l'action collective? Doit-on le situer uniquement sous le registre de l'instrumentalité et de la rationalité? Ne devrait-on pas plutôt le situer dans un registre tout autre, à savoir celui de l'identité? C'est l'avis du moins de nombreux auteurs dont les enseignements divergent à bien des égards de ceux présentés en première partie. D'où l'intérêt avoué pour nous d'enchaîner avec ce qui suit.

### **2. 1. 5 Construction de l'action collective sous les identités catégorielles**

Nous ne tarderons pas à le découvrir, les enseignements exposés dans cette section rompent avec ceux introduits précédemment. En effet, pour tous les auteurs abordés en deuxième partie, l'appartenance au groupe et, par extension, la construction de toute forme d'action collective ne réussissent à s'affirmer que par la production d'identités larges (Touraine 1966; Hyman 1997 a, b, c) ou locales selon le cas (Sainsaulieu 1972, Sainsaulieu *et al.* 1995; Segrestin 1980), censées porter la solidarité. Il est très important ici de marquer cette différence fondamentale entre les auteurs présentés en première partie. Pour les auteurs fondant leur argumentaire sur l'instrumentalité, l'action collective doit d'être jaugée et fondée sur des bases stratégiques ou *régulatrices*, avant que tous les acteurs participants puissent souhaiter y adhérer. Chez ceux misant sur le potentiel explicatif de l'identité, l'instrumentalité devra très certainement être un jour dégagée, mais fait suite à la recherche, puis à l'établissement de référents identitaires forts chez les acteurs en présence. Selon cette logique, il y aurait production d'une identité catégorielle ou locale d'abord, et évaluation de l'instrumentalité par la suite, alors qu'en première partie, le calcul de l'instrumentalité et la production de la règle se trouvaient dans une position d'antériorité par rapport à l'identité.

Pour ce qui est de Touraine (1966) et de Hyman (1994, 1997 b) donc, l'identité fait office de concept *éclaté et surdimensionné*, mobilisé par l'acteur individuel décidant de s'investir dans le déploiement d'une action collective située sur la scène sociétale (non plus uniquement organisationnelle). On procède ici à un élargissement du principe organisateur de l'action collective, la société devenant désormais le réseau privilégié de choix plus larges, *englobants* catégoriels. Cette identité nouvellement admise et réclamée constituerait dès lors l'élément responsable de mobiliser des acteurs participants autour du déclenchement éventuel de l'action collective. La conjugaison d'intérêts différents, de points de vue divergents, de jeux de pouvoir et d'influence ne serait plus établie par les leviers de l'instrumentalité et de la froideur du calcul rationnel: il incomberait cette fois à l'identité - qu'elle soit catégorielle ou locale - de réifier les priorités d'action de tous les participants autour de la création de référents communs, appelés à fonder l'instrumentalité et la pertinence stratégique de ces ambitions.

Dans le cas précis de Touraine (1966), cette identité, conçue en ces termes élargis, s'illustrerait sous l'aspect de la *conscience ouvrière*. Pour lui, la construction d'une cohésion

ponctuelle des revendications et des intérêts parmi les acteurs, d'une fraternité dans l'agir, serait tributaire non pas de son caractère instrumental ou rationnel, mais bien de l'édification d'une synthèse identitaire d'envergure sociétale, d'une source d'inspiration pour tous canalisée sous la bannière d'une *conscience ouvrière au travail* (p. 20). L'impulsion de l'action collective refuserait de ce fait toute réflexion objective, non-historique et atemporelle, enfermée dans le monde limité des rapports de pouvoir et des jeux d'influence se tramant au sein de l'organisation. Le type d'analyse sociale proposé par la rhétorique *tourainienne* exige qu'on comprenne l'enfermement du travailleur dans la structuration existante des modes de production, qu'on saisisse l'étendue de son étouffement, de son manque de liberté dans une situation socioprofessionnelle donnée. Pareille version des faits commande qu'on se replonge dans l'expérience concrète du travail, qu'on jauge l'insatisfaction du travailleur, l'envergure des tensions qui le minent au quotidien<sup>12</sup>.

*« Dans chacune des situations vécues, le « Je » est soumis à un déchirement, à une contradiction, contradiction de la capacité de production, du travail, avec le monde des œuvres détaché du producteur; contradiction de la possession d'autrui et de sa reconnaissance comme personne (...) » (1966).*

Selon cet effort de conceptualisation, seuls les rapports dialectiques du travailleur et du produit de son travail permettraient de capter le rationnel derrière l'action collective, ainsi que les subtilités du *nouveau modèle volontaire de société* proposé par la *conscience ouvrière* et rendu concevable par le sentiment d'appartenance collective qu'elle diffuse. Dans cette lignée, seule la fusion 1) des situations sociales vécues au travail et 2) des attitudes (ou frustrations) leur étant liées nous habiliterait à cerner les particularités de l'action collective, le propos dont elle se réclame, puis à lui apposer un sens politique, historiquement situé. En d'autres termes, le rapport concret et pluridimensionnel de l'individu (*sujet de l'action*) avec son travail (*objet de l'action*) admettrait l'appréhension du rationnel de l'action collective, susceptible de se produire, tôt ou tard, dans la société (Touraine 1966).

---

<sup>12</sup> Touraine (1966) s'appuie sur la définition de Seeman de l'aliénation qu'il fait éclater en cinq éléments:

- 1) L'impuissance (évoque le sentiment de ne pouvoir agir sur les résultats recherchés);
- 2) L'absurdité (renvoie à l'absence de sens d'une situation pour l'individu qui s'y trouve engagé);
- 3) L'anomie (se marque par l'adoption de modes d'action pratiques efficaces, même s'ils sont en désaccord avec les valeurs et les normes sociales);
- 4) L'isolement (caractérise l'individu éloigné des normes et des croyances de la société);
- 5) La réification (fait référence à la traduction libre de la situation de l'individu séparé de lui-même, parce que l'homme est traité comme une marchandise).

La *conscience ouvrière*, invoquée lors du déclenchement de l'action collective, se réfère au courant structuraliste, en ce sens qu'elle perçoit la réalité sociale comme une *totalité intégrée*, un système de relations interdépendantes, solidaires de ce tout, où chacun des acteurs occupe un *rôle* précis et s'y positionne de manière définie<sup>13</sup> (Drouin 1997; Rocher 2000, 3<sup>e</sup> édition). Ces rapports fonctionnels impliquent que le travailleur, dans cette totalité en constante mouvance, s'affirme dans sa fonction sociale au sens large, qu'il y assume ses devoirs de *représentant de classe* et qu'il situe sa revendication à un niveau similaire. Cette perspective suggère une politisation obligée de l'action collective afin qu'elle puisse se mettre en mouvement. Aussi, pour Touraine, et il insiste d'ailleurs largement sur ce fait, l'opposition de toute une classe de travailleurs ne pourrait se transformer en véritable action collective que si elle se politisait, c'est-à-dire que si elle en arrivait à proposer de modifier « *la direction sociale de l'historicité* » de cette totalité intégrée, une *offensive positive* n'impliquant toutefois aucunement sa remise en cause<sup>14</sup>. En d'autres termes, la conscience ouvrière représenterait la réponse à une situation sociale constituée dont elle propose de modifier le sens par le déploiement d'une action collective historique (Touraine 1988). Ce constat implique de fait que la conscience ouvrière se situe dans un contexte de travail ponctué de problèmes de liberté, où les barrières sociales empêchent les acteurs de s'orienter en fonction de leurs intérêts et de leur satisfaction propres (p. 31).

Si l'on récapitule, le travailleur serait situé dans un rapport *producteur-produit* appelant la naissance d'une *conscience ouvrière au travail* qui ne trouverait son épanouissement, sa pleine expression qu'une fois politisée (1966). Contrairement aux enseignements de

---

<sup>13</sup> Si l'on pousse le raisonnement un peu plus loin, l'analyse structuro-fonctionnaliste, à l'intérieur de laquelle semble se glisser également le propos de Touraine, appréhende quatre grandes fonctions pour les structures sociales : 1) l'adaptation des acteurs au milieu, 2) la poursuite de buts collectifs, 3) l'intégration des individus et 4) le maintien des modèles sociaux en vigueur. Les acteurs sociaux agissent comme des sujets actifs face à des structures avec lesquelles ils interagissent (Drouin 1997).

Chez Touraine (1966), nous l'avons vu, l'action collective intentée sous la poussée de la conscience ouvrière recherche l'intégration des représentants de classe, la proclamation chez eux de buts collectifs, « *englobants* », une intégration plus en phase avec leurs aspirations au travail, un désir de plus forte participation sociale qui ne remet toutefois nullement en cause l'ordre social ambiant.

<sup>14</sup> De toute évidence, et Touraine demeure d'ailleurs bien clair à ce sujet, parler de conscience ouvrière exige que l'on se réfère à certaines exigences théoriques de l'homme au travail, à une certaine analyse sociale, comme nous l'avons dit, de la société. Il ne récusé pas son attachement aux postulats marxistes dont il s'inspire, mais se distingue à la fois (Touraine 1966). Pourtant, même s'il prend le soin de situer son analyse dans le rapport fondé sur la tension entre le travail et ses œuvres, ses propos ont néanmoins une saveur marxiste, que l'on pense aux principes d'opposition (la reconnaissance d'*adversaires*) et à certaines formulations, fortement évocatrices « *la conscience ouvrière (...) est ce qui unit tous ceux qui travaillent contre la minorité des exploités et des parasites* », p. 312).

Sainsaulieu (1972), Sainsaulieu *et al.* (1995) et de Segrestin (1980) dont il sera question plus tard, l'action collective ne saurait être imputée à la défense d'une identité menacée par le changement ou encore par les rapports sociaux prenant place dans le monde du travail. L'action collective autonome n'aurait de sens, d'efficacité et de substance, aux yeux de Touraine, qu'une fois mise au service d'un contre-projet de société, d'une volonté hétéronome d'élaboration politique prenant forme sous la *conscience ouvrière* (Touraine *et al.* 1984). Dans cette logique, la conscience ouvrière constituerait le ressort premier de l'action collective (Touraine 1966). Seule elle serait capable d'interpréter le rapport entre le travailleur et le produit de son travail, de canaliser ce profond mécontentement: elle viendrait au passage confirmer une certaine conception du *système d'action concret* qu'est la société, un certain mode d'interprétation de l'organisation sociale de production (cité dans Grant 1985). D'où l'importance, il est clair, de situer l'analyse de l'action collective à un niveau similaire.

Le concept de la conscience ouvrière fait l'objet, au sein de l'ouvrage, d'un travail d'élaboration conceptuelle des plus intéressants. Présentée sous une forme triangulaire, la conscience ouvrière est composée de trois pôles où coexisteraient - à des degrés d'intensité et à géométrie variables - identité, opposition et totalité. La conscience ne serait pour ainsi dire jamais figée, ni dans l'espace, ni dans le temps : elle pourrait ainsi s'assembler dans une diversité étonnante de combinaisons, à l'image de la société, en constante redéfinition, où elle trouve ancrage. À l'assemblage établi correspondraient différentes formes d'action collective, traductions concrètes d'ensembles identitaires divers, selon l'agencement de dimensions ici définies (Touraine 1966) :

- 1) Le *principe d'identité* : correspond à la définition d'un groupe d'appartenance, d'une contribution, d'une fonction sociale commune, selon le registre d'action invoqué. Il renvoie le plus souvent au sentiment de contribuer, de jouer un rôle dans la production d'un bien ou d'un service. Il est appelé à édicter le fondement, le sens des revendications collectives d'un groupe d'action.
- 2) Le *principe d'opposition* : renvoie au groupe antagoniste, celui qui empêche les travailleurs d'exercer un parfait contrôle sur leurs œuvres. Il suggère la présence d'un sentiment d'hostilité face soit à des adversaires, soit à une catégorie socio-économique donnée, dont les intérêts forcent ceux des travailleurs à s'incliner.
- 3) Le *principe de totalité* : définit le champ global dans lequel se joue le conflit, situe le terrain de jeu où les enjeux de la relation définis par les principes d'identité et

d'opposition prendront place. Il fait référence à l'ancrage - social, culturel<sup>15</sup> et historique - à l'intérieur duquel se trame le conflit social et l'action collective censée en émerger.

Quel que soit l'alliage retenu, tous possèdent néanmoins la vertu d'illustrer l'étonnante diversité de rationnels, des assemblages possibles pouvant propulser l'action collective au regard des identités, des finalités et des exigences du contexte retenues. En guise d'exemple, l'action collective - ou syndicale, si l'on extrapole un peu - pourra être dite parfois:

- 1) *d'opposition* (faisant primer chez l'acteur une rhétorique de rupture sociale annonçant le souhait révolutionnaire, d'inspiration marxiste);
- 2) *économique* (invitant l'acteur à se tourner vers lui-même au lieu d'épouser des préoccupations plus générales, à l'instar du « *syndicalisme pur et simple* » présent au début du siècle dernier aux États-Unis) (Rouillard 2004, 2008);
- 3) *sociétale* (dépeignant une situation d'évolution par les réformes comme souhaitée par les Webb où des visées d'ensemble, de bien-être et de cohésion sociale dictent les pulsions collectives) (Hyman 1997 b).

La conscience ouvrière, en tant que porte-voix d'une communauté ouvrière, renvoie ainsi au rapport concret de cette *triple polarisation*, c'est-à-dire entre l'affirmation de soi, le rejet de l'adversaire et les forces sociales, économiques et institutionnelles dominantes. En sa qualité de réalité construite et interactive (à l'instar de la règle chez Reynaud, ne l'oublions pas), cette conscience se veut, tout comme l'action elle-même, en continuelle mouvance et redéfinition.

Enfin, qu'importe sa configuration, la conscience ouvrière constitue chez Touraine l'élément responsable de l'impulsion d'abord, puis de l'orientation (intellectuelle et sociale) de l'action collective<sup>16</sup> (1966). En sa qualité d'intention politique globale, la *conscience ouvrière* fixerait le sens de l'action collective, orienterait ses réponses devant les problèmes de satisfaction, d'isolement social, de retrait perçus par les travailleurs suite au manque de gratification reçu

---

<sup>15</sup> À noter que, contrairement à Sainsaulieu, Touraine reste vague, voire plutôt muet quant à la teneur et aux spécificités de l'espace culturel.

<sup>16</sup> Cette réflexion se poursuit – quoique de manière nettement plus radicale cette fois - dans l'ouvrage de Touraine *et al.* intitulé *Le mouvement ouvrier* (1984), auquel nous faisons référence par moments. L'auteur s'exprime en effet en des termes plus éloquents, évoquant la structuration de l'appareil de production et de ses travers afférents dont, entre autres: *conflit central, rapports de domination sociale, antagonisme irréductible, horizon de luttes, adversaire brutal* (pour l'acteur patronal), *mythologie ouvriériste, violence sociale, parasites* (pour désigner la minorité d'exploiteurs), etc.

d'une « *société oublieuse de ce qui la constitue* » (Touraine *et al.* 1984)<sup>17</sup>. Quiconque se saisit de la conscience ouvrière décide d'être reconnu dans la société, de lutter et d'y obtenir la gratification qu'il estime mériter par la constitution d'un nouveau champ d'influences ou d'un nouveau système de pouvoir (Touraine 1966). Vue sous cet angle, la conscience ouvrière est moins la reconnaissance d'une synthèse identitaire saisie dans le discours et la pratique de l'action collective, que son exigence première, le *coup de tonnerre* marquant sa naissance (pp. 276, 331).

En ce qui a trait à l'action syndicale, Touraine précise que cette dernière exprimerait là aussi la voix d'une communauté d'acteurs et de son rapport avec les forces patronales, sociales, structurelles et conjoncturelles dominantes, exerçant un pouvoir indu sur ses ambitions (1966). Cela revient à dire que, pour Touraine, la constitution de l'action collective, quelle qu'elle soit, se voudrait toujours saisie au préalable par l'exigence de la *conscience ouvrière*, par l'ensemble des revendications qu'elle véhicule en son sein (Touraine 1966; Touraine *et al.* 1984). Véritable projet d'action, la conscience ouvrière serait le seul référent identitaire capable de forcer l'intégration des luttes individuelles et de propulser une solidarité d'action entre des acteurs à la recherche d'une réponse sociale à une situation *constituée*. En somme, la poussée créatrice de la conscience ouvrière informerait, orienterait, légitimerait l'action collective, bref fonderait son instrumentalité (selon une grille temporelle et située dans l'espace).

Certains travaux de Hyman (1997 a, b, c) présentent des points de rapprochement évidents avec ceux mis au point par Touraine (1966), Touraine *et al.* (1984). En effet, l'auteur présente dans un premier texte (Hyman 1997 c) un triptyque similaire au triangle *tourainien*, mais rapporté cette fois directement au contexte syndical. Son modèle présuppose une articulation évidente entre 1) l'identité syndicale, 2) les particularités de l'adhésion, soit du *membership* et 3) les formes institutionnelles environnantes où l'acteur syndical trouve ancrage, une alliance

---

<sup>17</sup> La conscience ouvrière ne doit et ne peut, en aucun moment, être confondue avec la conscience de classe qui, pour les marxistes, demeure la condition fondamentale de l'émergence et du développement révolutionnaire nécessaire à l'instauration d'une dictature du prolétariat. La conscience de classe fournit une remise en question socio-historique des rapports déchirants (entre progrès économique et progrès social) et des conflits de classe afférents, une lecture structurelle et dramatique que Touraine ne prétend pas apporter avec son concept. Elle constitue une version, répertoriée parmi tant d'autres, d'une *conscience ouvrière* encore inachevée, illustrant la défense d'un principe d'identité (défense particulariste de soi) privée de lien avec un principe de totalité (p. 319). (Touraine 1966).

appelée à déboucher ultérieurement sur trois types d'action collective<sup>18</sup>. Alors qu'on réitérait chez Touraine la valeur motrice de la conscience ouvrière dans le cadre de l'analyse de l'action collective, voilà que c'est l'identité syndicale (le *Qui*, le *Quoi* et le *Comment*) qui modulerait l'action collective et déterminerait son orientation tout comme les visées qu'elle cultive:

- 1) Le *Quoi*: les *intérêts à représenter*, quels qu'en soient la nature et l'envergure (par exemple: les salaires, les conditions de travail, la sécurité d'emploi, les opportunités de carrière, les mesures de sécurité sociale dans leur ensemble, les préoccupations de la communauté, le respect de l'environnement, le développement durable, etc.);
- 2) Le *Qui* au nom duquel le *Quoi* s'invoque : les *travailleurs visés* (par exemple: le noyau *dur* de l'emploi, son pendant plus périphérique, les exclus du marché du travail);
- 3) Le *Comment* : les *modalités de la représentation syndicale*, selon:
  - ◇ Que la représentation syndicale soit horizontale (i.e. fondée sur les statuts) ou verticale (i.e. sectorielle ou limitée à l'entreprise);
  - ◇ Qu'elle plébiscite ou non la présence d'un certain alliage d'intelligence stratégique, d'efficacité et d'efficience dans la mise en plan des stratégies d'action au sein de l'organisation syndicale;
  - ◇ Que les structures de participation et de prise de décision témoignent à la fois d'une vie démocratique active à l'intérieur du syndicat et d'un *leadership* fort de sa légitimité auprès des membres;
  - ◇ Que, dans l'exercice de ses fonctions, la représentation syndicale arrive à marier avec succès *mobilisation* et *lutte*, *capacité de concertation* et *gestion du compromis*.

---

<sup>18</sup> Dans un autre texte, Hyman (1997 a) présente les particularités de la représentation syndicale autour de trois pôles : 1) **l'autonomie** (renvoie à la capacité pour l'organisation syndicale d'édifier un agenda autonome, i.e. indépendant des visées de l'organisation : tout ceci présuppose la présence d'une certaine *distance institutionnelle* chez l'acteur syndical dans l'exercice de ses fonctions); 2) **la légitimité** (soulève la capacité du syndicat de « *livrer la marchandise* » et de faire bon usage, notamment, de ses ressources idéologiques); 3) **l'efficacité** (fait référence au jugement qualitatif et quantitatif posé par les membres à l'endroit du syndicat, qu'il s'agisse de sa capacité de procéder à une lecture stratégique de son environnement, de son intelligence organisationnelle, de sa compétence à mobiliser ses ressources adéquatement, i.e. au moment opportun, etc.). Sans faire intimement référence à l'identité syndicale, il reste que ces particularités de la représentation syndicale ont un impact certain sur la formulation des stratégies d'action et, par conséquent, sur l'action collective en elle-même. Comme notre propos principal se concentre à ce stade-ci sur l'incidence de l'identité syndicale, du filtre qu'elle pose sur l'action collective, le lecteur comprendra notre choix d'inscrire ces enseignements en marge du texte.

La *synthèse identitaire* retenue semblerait de cette façon concrétiser l'existence d'identités syndicales plus ou moins concurrentes les unes des autres, plus ou moins solidaires entre elles, proposant des définitions dissonantes et épurées: 1) de la nature même d'un syndicat et de sa fonction sociale, 2) des conceptions rivales de sa finalité et de sa contribution éventuelle, 3) des modèles opposés de choix tactiques et stratégiques, 4) des priorités d'action poursuivies et à poursuivre, de même que 5) des ressources de pouvoir disponibles, selon l'ancrage matériel, institutionnel et historique correspondant (Hyman 1997 c).

Dans un second texte, Hyman (1997 b) pousse cette fois l'analyse un cran plus loin en y proposant un modèle conceptuel en trois temps beaucoup plus précis et raffiné que le premier. Résultante directe d'un amalgame de valeurs, d'aspirations, de croyances et de pratiques guidant l'action au quotidien, l'identité est à nouveau réputée confirmer la présence de répertoires stratégiques et de modes de pensée distincts chez l'acteur syndical, selon la représentation qu'il se fait de la réalité l'entourant. Rassemblées sous la forme d'un triangle, les variations identitaires présenteraient toutefois des versions alternatives du projet syndical beaucoup plus ciblées que celles sous-entendues précédemment :

- 1) *Classe*: l'identité syndicale impulse essentiellement comme une action d'opposition, d'inspiration anticapitaliste. On lui associe, par exemple, l'action entamée par une succession de mouvements de gauche ou syndicaux d'allégeance social-démocrate radicale, révolutionnaire ou carrément communiste, fondée sur l'avancement des classes.
- 2) *Société*: l'identité syndicale est perçue comme étant synonyme d'intégration sociale. L'action syndicale qui en émerge vise dans ce cas-ci à parfaire l'amélioration graduelle du bien-être social et de la cohésion des individus dans la société : par extension, les syndicats œuvrant sous cette bannière cherchent à se faire les représentants d'intérêts sociaux conçus au sens large au nom d'une vision plus entière de la société.
- 3) *Marché*: l'identité syndicale renvoie à la poursuite de l'économisme pour l'ensemble réduit de ses membres. L'action collective déployée accorde ici une priorité à la négociation collective et au contrôle collectif des offres d'emploi réservées aux travailleurs directement représentés.

Pour conserver sa légitimité et ne pas sombrer dans l'impasse, l'action syndicale n'a d'autre choix que de préserver ses appuis en son sein, dans la société tout en veillant à ne pas s'inscrire en porte-à-faux avec les acteurs sociaux avec lesquels il lui faut interagir au quotidien. L'identité syndicale - tout comme l'action collective qu'elle génère - se situera ainsi en règle générale à la croisée de trois routes, soit « *aux confluents de l'identité et du possible* », conciliant des rôles d'agencement de classes, de régulation de la relation travail-salaire et d'intégration dans la société. Ces considérations laissent poindre une *triple tension* souvent contradictoire au cœur de l'identité syndicale et de l'action collective censée en émerger (Hyman 1997 b). Elles soulèvent aussi l'importance de nuancer l'apport de l'identité (combinée aux formes institutionnelles d'où elle puise en partie ses sources), vu son caractère mouvant.

Enfin, il ressort des travaux de Hyman (1994, 1997 a, b, c) que l'action collective, syndicale de surcroît, tirerait son principal point d'appui de la synthèse identitaire en présence chez l'acteur. En effet, le *choix* chez les syndicats d'une certaine charge identitaire renseignerait sur les référents catégoriels possiblement invoqués et mis en œuvre lors du déclenchement de leurs actions. Toutefois, on aurait tort de présupposer l'immutabilité de ce concept et de l'agencement de ces trois pôles, bien qu'une certaine *inertie* tende à prévaloir au fil du temps (Hyman 1997 b). De légères translations peuvent se profiler à tout moment et impliquer des *poussées identitaires* importantes pour l'acteur syndical, ayant des retombées directes sur l'action collective enclenchée. Suivant cela, la mouvance identitaire commande une réévaluation constante du rationnel derrière l'action collective impulsée par l'acteur syndical.

Pour synthétiser le tout, le point de départ de toute la réflexion *tourainienne* (1966, 1984) réside dans cette insistance à réaffirmer l'incidence de l'*exigence identitaire*, plus exactement de la production d'une identité catégorielle politisée dans la mise en mouvement de l'action collective. Cette exigence - où *identité, opposition et totalité* se chevauchent et se côtoient à des degrés d'intensité et selon des alliages divers - marquerait le coup d'envoi définitif dont l'action collective aurait besoin pour parachever sa naissance. Aux combinaisons dégagées s'enclencheraient des formes d'action collective tout aussi variées qu'elles ne l'étaient chez Hyman (1994, 1997 a, b, c, 2000), illustrant la complexité des configurations les soutenant.

En dernière ligne, la dimension instrumentale, introduite en première partie, demeure présente chez ces deux auteurs. Nous l'avons vu, l'action collective ne pourrait être mise en plan en dehors de finalités bien avouées : cette même action ne saurait cependant refuser d'être associée à des considérations identitaires, nécessaires afin d'asseoir sa pertinence et sa légitimité. C'est donc dire que l'instrumentalité qui assoyait autrefois sa valeur sur un calcul d'utilité *froid* - un peu comme le suggérait, avec certaines nuances bien sûr, la première partie de notre propos - se fonderait désormais sur la construction de référents identitaires rassembleurs auxquels les acteurs concernés seraient susceptibles de s'identifier. La production d'identités catégorielles paraît à ce titre constituer un incontournable dans l'analyse de l'action collective. La production d'identités plus locales semble également jouer un rôle tout aussi saillant dans son déclenchement.

### **2. 1. 6 Construction de l'action collective sous les identités locales**

La production de référents identitaires, définis à l'échelle locale, aurait sa part de responsabilité dans la mise en mouvement de l'action collective. C'est du moins ce que laissent entendre Sainsaulieu (1972), Sainsaulieu *et al.* (1995) et Segrestin (1980) pour qui la construction d'identités locales distillerait la poussée créatrice nécessaire au déclenchement de l'action menée en commun, dans un esprit de solidarité.

Cela dit, la production d'identités locales - et des normes culturelles véhiculées par ces dernières - domine toute la réflexion développée par Sainsaulieu. Chez cet auteur, l'étude de l'action collective ne saurait passer que par l'analyse de l'appartenance au groupe, celle de l'identité générée dans le travail (conscience de soi) et par le travail (conscience du regard posé par l'autre). En effet, les conditions et les méthodes du travail influenceraient les *règles de fonctionnement interne* de l'entreprise : en d'autres termes, ces dernières - structurées par les rapports de pouvoir qu'elles sous-tendent - façonneraient les relations et les échanges prenant place entre les acteurs, moduleraient leurs comportements, édicteraient des interdictions, selon le rôle et la position qu'on leur a attribués au préalable. Ces habitudes de relations et *normes de conduite* institueraient pour ainsi dire une identité, appelée à se matérialiser sous la forme d'une *culture de communication*, chez des acteurs aux prises avec des contraintes

matérielles, techniques et sociales, des enjeux relationnels, des pressions hiérarchiques<sup>19</sup> semblables dans la réalité quotidienne de leur travail. Ce *code identitaire* et *culturel*, les acteurs n'auraient d'autre choix que de l'intérioriser le plus rapidement possible afin de ne pas se voir exclus délibérément de l'ensemble socioprofessionnel auquel ils sont implicitement tenus de prendre part.

L'expérience concrète du travail et des rapports de pouvoir sous-jacents modifierait, dans cette logique, la manière dont des acteurs - tout plongés qu'ils sont dans leur situation individuelle respective - parviennent à se définir et à définir l'autre, à équilibrer les échanges entre eux, à entrevoir la solidarité, soit à s'appropriier le discours et la pratique de l'action collective. Dans cette perspective, le travail, par le biais des rôles, des catégories socio-professionnelles et des problèmes d'accès au pouvoir qu'il institue, constituerait un espace de socialisation unique en son genre, un lieu d'intégration et de stabilisation des comportements, pourquoi hésiter à le dire, l'endroit de production par excellence d'identités collectives à l'échelle locale. Suivant cela, on en conviendra aisément, toucher aux conditions de travail, c'est-à-dire aux hiérarchies, aux équilibres de pouvoir, aux luttes, aux alliances et aux oppositions en vigueur, contribuerait à remettre immédiatement en cause les référents identitaires en place dans l'organisation, censés informer, orienter, légitimer, bref paver la voie à l'action collective. Nous sommes de ce fait, avec Sainsaulieu, dans le domaine de *l'identité structurelle* qui ne s'acquiert et ne se développe que dans *l'univers constitué* des rapports de pouvoir au travail, pas autrement (Sainsaulieu 1972; Sainsaulieu *et al.* 1995; Segrestin 1980).

L'analyse de Sainsaulieu se veut ainsi triple, puisqu'elle allie à la fois des perspectives :

- 1) *socio-technique* (qui distingue les groupes à partir des positions occupées dans la division et la pratique du travail);

---

<sup>19</sup> Par souci de précisions, mentionnons que, dans son ouvrage de 1972, Sainsaulieu situe la naissance des identités au travail à trois niveaux, à savoir dans les:

- 1) « *Relations interpersonnelles* » que les acteurs développent au sein de l'entreprise. On fait référence ici à l'appartenance au groupe social ou socioprofessionnel, à l'intensité des rapports prenant place en son sein, la sensibilité des acteurs face au désaccord ou à l'absence de consensus;
- 2) « *Relations collectives* » qui font intimement référence à la conception de la solidarité, aux rapports de camaraderie entre les acteurs du sous-groupe, à la tolérance des divergences dans le débat et;
- 3) « *Relations hiérarchiques* » qui évoquent toute la question de l'autoritarisme du chef, du refus ou de l'acceptation de son intervention et de son autorité.

- 2) *stratégique* (qui rappelle l'importance des relations de travail et des rapports de pouvoir - formels et informels - entre les groupes socioprofessionnels);
- 3) *culturelle* (qui soulève la question des identités locales par le biais desquelles les acteurs intériorisent et supportent parfois leur quotidien de travail) (Alter *et al.* 2006).

La superposition de ces niveaux d'analyse admet la pluralité empirique des « *mondes sociaux de l'entreprise* » (Sainsaulieu *et al.* 1995). Elle réaffirme également la nécessité de prendre en compte la référence obligée à une référence identitaire commune quelconque au moment d'attester la capacité d'un acteur à se mouvoir à l'intérieur de la plage d'action qui lui est réservée et de s'investir dans la vie en communauté, puis dans le déclenchement de l'action collective.

Le concept de l'identité - prenant forme sous les traits des normes culturelles locales - se révèle être un outil d'analyse fécond chez Sainsaulieu lors de l'analyse de la création d'un espace d'action collectif au sein de l'entreprise<sup>20</sup> (Segrestin 1980, 1990). Tributaire du positionnement des acteurs dans la structure de production et des rapports de pouvoir que ce dernier suggère, l'identité façonnerait les modalités de leur expérience de la vie sociale au travail. Elle se définit à long terme comme un indicateur auquel tous les acteurs se référeraient dans la recherche de terrains de compromis avec autrui, la négociation de leur sensibilité face au désaccord et le développement de rapports d'affinités venant soutenir le choix de la solidarité et des *logiques d'action* collective subséquentes (Sainsaulieu 1972). Aussi, si l'on extrapole un peu, seule l'absence d'une certaine homogénéité en matière d'identité pourrait expliquer la présence de montages d'idées et d'acteurs amputés de la référence collective nécessaire à l'impulsion de l'action nous intéressant.

Si l'on récapitule, selon Sainsaulieu (1972) et Sainsaulieu *et al.* (1995), la décision d'un acteur individuel de s'investir dans le déclenchement d'une action collective dépendrait de la construction d'un référent identitaire commun au niveau de l'entreprise. Émergeant d'une foule d'exigences propres à l'expérience concrète du travail et aux luttes de pouvoir afférentes,

---

<sup>20</sup> Nous ne saurions omettre de le mentionner, l'auteur prend le soin de préciser que la culture demeure également le fruit de phénomènes d'éducation socioculturels extérieurs à l'entreprise, confirmant l'influence des structures sociale et sociétale sur le sens et le devenir des identités locales en son sein (Sainsaulieu 1972). Cela ne l'empêche toutefois pas de se faire plutôt discret quant à l'incidence exacte du facteur de conditionnement social et sociétal.

l'identité ainsi créée produirait chez les acteurs des modes de compréhension spécifiques de soi et d'autrui, c'est-à-dire de la fraternité et de l'action collective dans laquelle il leur faudra un jour possiblement s'engager (Alter *et al.* 2006; Sainsaulieu 1972). Une pareille analyse s'adjoint bien avec les enseignements de Touraine et de Hyman, mais qui toutefois se situaient à des niveaux d'analyse différents. Il va s'en dire qu'elle déborde également des considérations instrumentales présentées en première partie qui ignoraient, plus ou moins lourdement, l'importance pour les acteurs de cultiver des liens d'appartenance étroits avant d'oser mijoter une action collective et de l'installer dans la durée.

La réflexion de Segrestin (1980) s'emboîte particulièrement bien à celle de Sainsaulieu (1972), dans la mesure où la démarche proposée vise ici à réaffirmer l'importance de l'identité dans la mise en plan de l'action collective. Son propos principal? Nul autre que celui d'identifier et de décrire les identités susceptibles de donner corps à l'action collective et charger de sens les notions abstraites de *solidarité* et d'*unité*. L'idée revient donc ici à développer une analyse de l'action collective redonnant à l'acteur social et à la *collectivité concrète de référence*, à laquelle ce dernier s'identifie et où il s'insère, l'importance effective qui leur revient à tous deux.

Première hypothèse forte donc chez cet auteur : le fondement de l'action collective ne doit pas être cherché dans une rationalité extérieure à l'acteur, pas plus qu'il ne doit être imputé à une démarche *totale*ment volontariste, capable soi-disant d'en anticiper les effets escomptés. Ni objectifs communs, ni problèmes collectifs ne diffuseraient l'impulsion nécessaire pour que se mette en mouvement une action collective entre des acteurs désireux d'obtenir un changement de leur condition. L'action collective serait donc mue, d'un côté, par les intentions de ses auteurs, de l'autre par la structuration des champs sociaux auxquels ils participent, mais non pas par des forces sociales extérieures à eux (Segrestin 1980).

Conformément à cette logique, la sagesse serait de ne prévaloir aucun rapport linéaire et étroit entre objectifs et comportements sociaux, entre la conception de l'action collective et sa mise en marche effective. On retrouve sous cette prise de position l'idée que la dynamique impulsant l'action collective s'inscrit à l'intérieur de rapports sociaux où chaque individu joue sa propre partie, à la hauteur de ses capacités et de ses possibilités. L'action intentée n'est ainsi jamais totalement déterminée par les propriétés des problèmes à résoudre et des objectifs généraux à atteindre par le groupe, comme en atteste la citation suivante:

*« Le modèle d'analyse stratégique des conflits du travail (...) par le paradigme utilitariste de Mancur Olson a certes pour intérêt fondamental de bien montrer que l'existence d'enjeux collectifs globaux ne suffit pas à rendre compte de la logique des mouvements sociaux, et qu'une médiation par l'analyse de la rationalité concrète des acteurs dans l'action est nécessaire. Mais leur limite est d'en rester à une conception étroite de cette rationalité, plus apte au fond à expliquer la mécanique du « bargaining » inhérent à la logique corporatiste ou « associative » qu'à rendre compte du processus de construction de la conscience collective (...) » (Segrestin 1980).*

De ces considérations, il apparaît que pour Segrestin une analyse correcte consisterait à délaisser la *dynamique de l'idée* pour faire ressortir *les objectifs de l'acteur*, reconnus comme étant le point de départ dans la construction du référent identitaire commun responsable du lancement de l'action collective<sup>21</sup>. Pour cela, il faudrait systématiquement rapporter l'action collective à des groupes de référence concrets.

Par voie de conséquence, si l'analyse de l'action collective met à l'avant-scène la dynamique de l'acteur, elle suppose à son tour une deuxième hypothèse forte, à savoir : l'existence et la disponibilité de *collectivités concrètes de référence*, d'identités auxquelles les individus seront susceptibles de s'identifier. Ce schéma intellectuel signifie qu'il ne suffit pas d'établir que la mobilisation dans le cadre de l'action collective dépend de l'acteur individuel et de la partition qu'il joue. Elle indique également qu'il faut prendre en compte le contexte à l'intérieur duquel l'action collective est mise en jeu. Ces identités définiraient le champ des intérêts à défendre et des privilèges à promouvoir : seules elles seraient en mesure de supporter une prise de conscience d'opposition quelconque et soutenir avec succès l'action collective qui lui sera associée (Segrestin 1980).

De ses travaux empiriques, l'auteur dégage quatre types de *communautés de l'action*, soit quatre configurations identitaires efficaces et plausibles en contexte d'action collective. Il identifie de la sorte un modèle dominant et trois variantes périphériques. Le propos de ces

---

<sup>21</sup> Aux dires de Segrestin (1980), il faut cesser de polariser nécessairement l'action sur les objectifs et sur les changements qui sont en jeu et non pas sur l'acteur lui-même, responsable premier des pratiques collectives en cours. Ce biais, à son sens, conduit à procéder à deux lectures fautives de l'action collective, selon qu'elle soit :

- 1) *d'inspiration économique*, où l'action est réduite à un ensemble complexe de comportements ordonnés autour d'enjeux ponctuels (analyse stratégique des conflits de travail) ou
- 2) *d'inspiration politique* où le contexte idéologique et politique conduit à traduire les objectifs de l'action dans le langage de la lutte des classes et de la transformation sociale, puis à mettre à l'avant-plan le niveau de politisation de l'action comme variable d'analyse privilégiée (lecture en termes d'analyse des mouvements sociaux).

communautés consisterait à déterminer, de manière plus ou moins lâche, les référents identitaires invoqués par les acteurs lors de la mise en mouvement d'une action concertée :

- 1) *Communauté professionnelle* : c'est l'identité par excellence à privilégier lors du déclenchement d'une action collective. La référence professionnelle, la référence au métier est la plus susceptible de doter les travailleurs d'un langage commun et de consolider chez eux la prégnance d'un héritage commun, de traditions, de mythes, d'une identité en adéquation avec la réalité environnante;
- 2) *Communauté-organisation* : dérivé du modèle central de la communauté professionnelle, cette identité serait, aux dires de l'auteur, moins susceptible que la première de mettre en branle d'authentiques synergies identitaires et de déboucher sur une volonté effective des travailleurs impliqués de constituer une action collective. L'organisation serait moins à même de produire chez eux une identité collective appelée à s'inscrire dans la durée;
- 3) *Communauté-groupe* : cette identité n'existe pas en dehors de la vie du groupe et des revendications qui s'y sont développées. *L'identité synthétisée dans ce cas-ci est liée à la situation concrète des travailleurs, à leur genre, voire même à leur ethnicité, non pas à leur qualification ou à leurs perspectives de carrière.* Elle se situe au niveau du poste de travail, du réseau de relations entretenues sur les lieux du travail;
- 4) *Communauté-société* : cette identité se réfère à la société, un peu comme le faisait le pôle du même nom chez Hyman ou le principe de *totalité* chez Touraine. C'est elle qui donnerait corps aux revendications collectives. La société, *conçue au plan global*, constitue la référence sur laquelle se fonde l'identité collective. Elle marque l'impulsion de l'action collective sous le sceau de l'union sacrée face à l'adversité, de la solidarité dans la conflictualité dans l'ensemble large de la société.

En regard à cela, cet exercice de catégorisation suggère qu'il n'y aurait pas d'action collective sans référence concrète à ces quatre communautés concrètes de référence et aux identités auxquelles elles donnent corps. Seules ces communautés mettraient en jeu une logique d'agir, institueraient un germe de conscience collective chez les acteurs censés pourvoir l'action d'une structure de soutien direct, puis la mettre en branle. Elles seules seraient réputées être en rapport direct avec les enjeux du moment et instituer un *égoïsme de groupe* nécessaire à

l'action collective (Segrestin 1980). Nulle référence n'est ainsi faite à la classe, contrairement aux enseignements de Touraine (1966) cités plus tôt.

En résumé, l'action collective chez Segrestin est impulsée par la voix de la *communauté*. La communauté confirme le besoin de l'identité de s'affirmer sur des bases claires et ponctuelles à l'échelle locale. Alors que Sainsaulieu (1972) affirmait que le primat de l'identité se manifestait sous le couvert de la culture, voilà que l'on pourrait déduire chez Segrestin des constats tout à fait équivalents. Ce serait désormais les communautés, à titre de *groupes concrets de référence*, qui constitueraient la référence identitaire par excellence, le point d'appui dont aurait besoin l'action collective pour s'affirmer et consolider sa légitimité. La communauté dissimulerait la présence d'une *identité contingente* qui, à son tour, cacherait l'ébauche d'une structure argumentaire, d'une lucidité idéologique et stratégique sur la base desquelles se construirait l'action collective (Segrestin 1980). Toutefois, une différence majeure préside entre ces deux auteurs. En effet, seul Segrestin précise que les communautés concrètes de référence ne mettent pas en œuvre, à chaque fois, d'authentiques synergies identitaires chez les acteurs collectifs. Cette remarque brille par son absence chez Sainsaulieu pour qui le positionnement au sein du système productif, tout comme les rapports de pouvoir que ce dernier charrie, délimitent nécessairement une identité autonome et stable sur un plan collectif, responsable d'insuffler le vent d'action convoité.

Qu'à cela ne tienne, les intuitions de Segrestin (1980) et de Sainsaulieu (1972) constituent des invitations à réfléchir sur les limites des approches fondées sur l'instrumentalité et à nuancer les approches insistant la production d'identités locales ou catégorielles. Pour ces auteurs, la mise en plan de l'action collective ne saurait se passer d'une référence identitaire, quelle qu'elle soit, c'est-à-dire qu'elle s'arrime à l'expérience concrète du travail, à la situation du groupe, à la situation professionnelle, à la société, etc. Sans l'apport de l'identité, rien ne semblerait prédisposer les acteurs à entamer naturellement des solidarités dans l'action.

### **2. 1. 7 L'action collective sous influences stratégiques, normatives et identitaires**

La construction de l'action collective demeure, encore à l'écriture de ces lignes, un objet d'analyse des plus complexes. Notre idée dès le départ fut d'illustrer à la fois la diversité et la complémentarité de perspectives théoriques en procédant à leur présentation en deux temps,

par les approches fondées sur l'instrumentalité et la régulation sociale, suivies des approches fondées sur l'identité. Il ressort de cet exercice que le rationnel derrière la création de l'action collective revêt un visage différent, selon que l'on se trouve en présence d'approches cherchant à expliquer l'action collective en des termes stratégiques (Crozier *et al.* 1977; Olson 1982; Friedberg 1997), normatifs (Friedberg 1997; Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition) ou identitaires (Touraine 1966; Sainsaulieu 1972; Sainsaulieu *et al.* 1995; Segrestin 1980; Hyman 1997 a, b, c; Ion 2001).

Malgré certains points de dissonances, les points de convergence sont nombreux entre les auteurs de ces trois courants : *nous avons d'ailleurs choisi d'insister sur leurs complémentarités*. Tout d'abord, chacun d'entre eux récupère, chacun à sa manière, l'idée que l'acteur individuel est capable de décision et d'expression stratégique lors du déclenchement de l'action collective. La question des rapports de pouvoir et de l'interdépendance stratégique apparaît également comme étant d'importance centrale chez plusieurs des auteurs consultés : aussi, sa portée est-elle de nombreuses fois mise en valeur. C'est donc dire qu'une fois leurs dissemblances évacuées, les auteurs choisis font preuve d'une cohésion remarquable aux plans théorique et analytique puisque tous situent la construction de l'action collective dans la dépendance mutuelle, à l'intérieur d'un réseau tissé plus ou moins grossièrement, au niveau de l'entreprise, de l'organisation ou de la société, chez des acteurs individuels incapables de dissocier leur destin de celui d'autrui afin de parachever l'atteinte de leurs finalités respectives.

Dans le premier courant, certains auteurs conçoivent que l'engagement de l'acteur individuel est fondé sur une rationalité parfaite, selon les termes d'un calcul d'utilité infaillible, appelé parfois à être impulsé par des contraintes reconnues, à l'instar de la *clause de l'atelier fermé* chez Olson (1982). Pour d'autres, on ne saurait situer la décision de l'acteur hors du cadre de la rationalité limitée, balisée à la fois par des contraintes situationnelles et par les ressources de pouvoir dont il est investi. Ces ressources de pouvoir jouiraient d'une influence bien sentie chez l'acteur lorsqu'il lui faut évaluer ses capacités d'agir, édifier des stratégies d'action et s'investir dans des jeux d'influence au sein du *système d'action concret* auquel il participe et qu'il contribue à édifier (Crozier *et al.* 1977). D'autres se sont dits insatisfaits de cette position et n'ont pas hésité à glisser l'évaluation des ressources de pouvoir dans un contexte d'interdépendance stratégique : l'intensité des liens entre des acteurs inégaux, foncièrement

asymétriques dans leurs capacités d'agir, aurait une incidence sur leur enclin à participer ou non à l'avènement d'une action destinée à soutenir un *projet* (Friedberg 1997) nécessitant l'apport de règles négociées entre tous (Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition).

D'autres auteurs situent, pour leur part, le déclenchement de l'action collective et la décision de l'acteur individuel d'y participer au niveau du référent identitaire commun, défini de façon large et catégorielle, c'est-à-dire à l'échelle de la société (Touraine 1966; Hyman 1997 a, b, c) ou de façon plus réduite, dans la perspective de l'entreprise ou du groupe (Sainsaulieu 1977; Sainsaulieu *et al.* 1995; Segrestin 1980). Selon ces dires, la construction de l'action collective ne pourrait se fonder exclusivement que sur un calcul froid d'utilité, l'équivalent fonctionnel de ce qu'on pourrait désigner comme étant un certain *retour sur investissement*. Aussi, malgré la prégnance souvent soulevée de l'instrumentalité, la présence d'une référence identitaire dynamique aurait également son mot à dire dans tout le processus de création de l'action collective. L'identité permettrait, à son tour, de cimenter des liens entre des acteurs entretenant des visées non spontanément convergentes, souvent contradictoires de celles du *système d'action concret* (Crozier *et al.* 1977) auquel ils prennent part, tout *forcés* qu'ils sont en quelque sorte de se côtoyer de près dans l'atteinte d'un objectif provisoire et négocié.

En effet, nous en avons fait mention à maintes reprises, les auteurs consultés s'entendent magnifiquement bien sur un second point : celui de marquer avec insistance le caractère litigieux, fondamentalement construit, ponctuel et stratégique de l'action collective en tant que manœuvre politique. Vue sous cet aspect, l'action collective constituerait une réalité vivante, interactive, saisie dans les échanges, en continuelle refonte et redéfinition, truffé d'incohérences, au gré : 1) des rapports de pouvoir et les jeux d'influence qu'elle invoque (Crozier *et al.* 1977), 2) des liens d'interdépendance stratégique qu'elle met en plan (Friedberg 1997), 3) du processus de régulation interne, formel et informel, qu'elle mobilise, réputé figer ou abattre temporairement les hiérarchies de pouvoir, les comportements et dompter les tensions entre des acteurs épars quant à leurs visées et à leurs ambitions (Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition).

Cela dit, si l'action collective demeure un construit interactif et dynamique, constamment remanié par les acteurs, les principes venant consolider son développement et asseoir sa légitimité le seront également. L'instrumentalité avouée de l'action collective émergera des

échanges entre les acteurs, de leurs dissensions, de leurs forces et de leurs faiblesses respectives au moment de s'engager dans des jeux, des liens stratégiques et des normes de comportement les liant entre eux. De la même façon, l'identité - toute pétrie qu'elle est par l'expérience concrète du travail et les normes culturelles et relationnelles qu'elle sous-tend (Sainsaulieu 1972; Sainsaulieu *et al.* 1995), l'insatisfaction qu'elle génère (Touraine 1966), le vecteur institutionnel et les particularités du *Qui*, du *Quoi* et du *Comment* (Hyman 1997 c) - marquera le coup d'envoi de l'action collective. À l'image de l'instrumentalité et de la production normative, l'identité devra s'appréhender comme un construit à géométrie variable, insufflant un symbolisme en continuelle mouvance et redéfinition. Nous retenons de tout cela que l'instrumentalité, la production normative et l'identité sont trois dimensions d'analyse fortement complémentaires, trois centres d'impulsion houleux, impossibles à dissocier l'un de l'autre dans l'étude de notre objet: il s'agit là d'une des conclusions centrales se dégageant des travaux de Sainsaulieu (1972) et Sainsaulieu *et al.* (1995).

Nul doute, l'ensemble de ces considérations fait de l'action collective un objet de recherche complexe, aux nombreuses facettes et multiples subtilités, au regard de l'instrumentalité, de la production normative et de l'identité notamment. Toutefois, malgré toute la richesse des enseignements théoriques abordés jusqu'ici, il reste qu'aucun d'entre eux ne nous informe quant aux spécificités du phénomène que nous nous proposons d'étudier, à savoir les *logiques d'action* entourant la construction d'une *coalition syndicale internationale*, entre un mélange éclectique d'acteurs en provenance des hémisphères *Nord* et *Sud*. Notre grille d'analyse ne saurait se révéler complète sans intégrer des éléments à saveur cette fois plus empirique donnant un ancrage concret aux concepts soulevés: c'est tout le propos de la section ci-après.

## **CHAPITRE 3**

### **REVUE DES ÉCRITS EMPIRIQUES**

#### **3. 1 INTRODUCTION AUX ENSEIGNEMENTS EMPIRIQUES**

Nous enchaînons ici avec la présentation relativement succincte d'une littérature de nature empirique censée « *contextualiser* » les enseignements brossés en première partie. Contrairement aux approches théoriques, les études empiriques choisies proposent une lecture parfois plus figée et statique du phénomène syndical international, notamment en ce qui a trait aux *choix* des acteurs de renouveler leurs répertoires d'action dans un espace aux pourtours décuplés. Ce survol procèdera à l'énumération d'une multiplicité de facteurs influençant la conception des alliances syndicales chez les acteurs concernés, tout comme leur évolution dans le temps.

Nous avons sélectionné onze textes empiriques récents afin d'étayer le propos théorique abordé plus tôt : certains sont d'ailleurs considérés comme des classiques par les experts en matière de solidarité internationale (Lillie *et al.* 2004; Lillie 2005; Whittall 2000; Wils 2000). Bien entendu, les études traitant des alliances syndicales existent dans un nombre bien plus important : l'exercice a ainsi immanquablement impliqué un travail de tri considérable, difficile certes, mais nécessaire. Il nous fallait représenter la diversité des travaux en cours, selon l'année de publication, l'ancrage géographique où ils se situent, le type d'instruments méthodologiques utilisés, la perspective d'analyse sollicitée et le secteur industriel étudié.

Afin de faciliter la tâche au lecteur, nous avons rassemblé quelques éléments essentiels de ces études sous la forme d'un tableau (*Annexe A* du document) : celui-ci dresse un aperçu synoptique de leurs spécificités respectives, ainsi que des complémentarités établies en termes d'analyse. Il se révèlera utile lors de la synthèse des faits saillants à retenir dans l'étude en cours.

1) Le premier constat se dégageant de l'échantillonnage retenu se rapporte tout d'abord à la grande homogénéité des auteurs en ce qui a trait à leurs choix méthodologiques. De façon très évidente, tous ont opté pour l'approche qualitative, avec l'appareillage et l'instrumentation qui lui sont associés. Il est en fait peu surprenant que les auteurs aient posé un tel choix dans la mesure où le phénomène étudié en est un en construction, une *réalité vivante* ayant fait l'objet d'un nombre réduit d'efforts de théorisation et de conceptualisation par le passé. Les chercheurs dans ce domaine ne peuvent ainsi donc s'appuyer sur aucun modèle quantitatif, d'esprit déductif, élaboré en fonction des alliances internationales. Cette considération invite quasi naturellement au recours à une approche hypothético-inductive à la Crozier et Friedberg (1977), chargée d'appréhender les subtilités d'une construction en émergence, de sa tentative mise en œuvre et de son éventuelle consolidation. À ce titre, les entretiens, semi-structurés pour la plupart, de pair avec l'analyse documentaire constituent chez l'ensemble des auteurs consultés des outils de collecte de données largement préconisés.

2) Le deuxième constat fait référence maintenant à la diversité, utile d'ailleurs sur le plan des nuances, de l'ancrage géographique et des observations sous-jacentes. En effet, nous avons cherché à illustrer les points de convergence et parfois de divergence entre les analyses se dégageant de travaux réalisés dans des contextes hétérogènes, plus ou moins structurés en termes institutionnels, selon que l'on soit en Europe (*Nord-Nord*), dans les Amériques (*Nord-Nord*, *Nord-Sud* ou *Sud-Sud*) ou sur deux continents à la fois (*Nord-Sud*, le cas échéant). Nous le verrons, ces différences géographiques nous renseigneront à plusieurs égards, notamment quant à la portée de facteurs d'ordre divers (dont les arrangements institutionnels, à titre d'exemple) sur le déroulement des alliances internationales. Ces perspectives mettront également en plan toute la question des possibilités d'action dévolues par les structures d'opportunités politiques en place, ainsi que celles des enjeux soulevés ou avalisés par une multiplicité de partenaires d'action, selon les pays concernés.

La dimension *Nord-Sud* s'avère donc des plus pertinentes puisqu'elle vient soutenir la coloration transversale, tout à fait novatrice, donnée à la présente recherche : par le fait même, elle permet de saisir les particularités singulières de notre propre démarche. Cette remarque ne signifie pas pour autant que nous considérons les alliances comme le simple produit de l'histoire sociale des acteurs, de leur ancrage historique et politique. Elle ne sert très

simplement qu'à réitérer l'importance du sens que les contextes transversaux (i.e. social, politique, historique, institutionnel, législatif et juridique) et diachroniques donnent aux faits, dans le cas nous intéressant, les alliances internationales (Gagnon 2006): elle n'a aucunement pour propos de remplacer le travail de réflexion mené ici.

3) Un troisième et dernier constat s'applique ici au secteur industriel étudié. Les onze études se penchent effectivement sur la construction de coalitions entre un ensemble d'acteurs dans des pans industriels divers (par exemple: industrie automobile, métallurgie, textile, mines et transport maritime). Une seule de ces études a tu l'identité de l'industrie étudiée: des contraintes d'éthique et de confidentialité explicites ont forcé l'auteure à procéder ainsi (Wils 2000). Avoir restreint notre revue à la seule industrie de la métallurgie aurait sans aucun doute porté préjudice non seulement à la richesse de la littérature existante, mais également aux grandes orientations d'analyse à en dégager: nous croyons de cette manière avoir contourné ce fâcheux écueil. Par leur biais, notre regard s'est vu étoffé d'une diversité étonnante de points de vue: malgré toute attente, ceux-ci présentent d'ailleurs une cohérence et une convergence remarquables quant aux facteurs explicatifs mis à l'avant-scène de l'analyse (voir la dernière colonne du tableau joint à l'*Annexe A*). Ces dimensions d'analyse nous permettront de mieux appréhender, dans toutes ses facettes, le phénomène d'internationalisation de l'action collective - et syndicale, le cas échéant.

Les onze textes choisis regroupent vingt-neuf études de cas (n=29). Celles-ci seront évaluées en fonction des trois dimensions d'analyse retenues, soit: 1) *l'instrumentalité*, 2) *la production normative* et 3) *l'identité*. Leur croisement fera ressortir la diversité des *logiques d'action* endossées par les acteurs au moment de souscrire au discours et à la pratique de la solidarité internationale. À des fins de congruence avec le chapitre précédent, nous avons cru bon d'illustrer l'instrumentalité et la production normative d'abord, l'identité ensuite, au moyen de trois axes d'intensité variable: ceux-ci rassembleront les 29 études de cas en six grandes familles d'alliances internationales.

Qu'en est-il donc de cette fameuse progression sur les axes stratégique, normatif et identitaire? Comment avons-nous convenu d'appréhender les variations enregistrées pour chacun d'eux? Tout d'abord, *l'instrumentalité* est encline à notre sens à se matérialiser, dans sa version la plus rudimentaire et la plus abrégée, sous la forme d'échanges primaires

d'informations et d'expertise entre les participants. Cette logique *de guichet unique* se réverbère dans la compréhension (en quête d'élaboration) des alliances internationales chez des acteurs n'entrevoiant essentiellement que le caractère pratique, utilitaire et fondamentalement stratégique des ressources (informationnelles, professionnelles, humaines et logistiques) désormais à leur portée. Nous nous trouvons ici dans le registre d'une mutualité effleurée, où le pragmatisme des uns et le repli sur soi des autres paraissent amoindrir les ambitions de l'aventure internationale (Anner 2002; Anner, Greer *et al.* 2005; Lévesque et Dufour-Poirier 2005; Lillie 2005; Wils 2000). Il ne saurait en être autrement, la *production normative* y étant associée demeure elle aussi embryonnaire de son état.

À cette forme d'instrumentalité primaire s'ensuit une logique plus complexe où l'entreprise de la solidarité, du discours et des pratiques charriés, serait non plus contingente à de simples échanges, mais bien à l'établissement de communautés d'action aux mailles plus fortement tissées entre un ensemble diversifié de participants. La solidarité ainsi entrebâillée suggère une appropriation plus forte, plus soutenue (moins *mécanique*) chez les acteurs du *choix* d'entreprendre et de s'investir plus activement dans la mise sur pied d'une communauté d'action *ad hoc*, d'ordre plutôt ponctuel. La mutualité y est conçue, *vécue* surtout, en des termes plus denses quoiqu'encore passablement exclusifs : au plan normatif, elle nécessite la création de *règles de fonctionnement* plus étoffées, chargées d'assurer le bon déroulement des échanges prenant dorénavant place. En dépit de ces progrès, la venue d'acteurs étrangers n'est encore que difficilement admise (Andersen 2006; Anner, Greer *et al.* 2005; Johns 1998; Lévesque et Dufour-Poirier 2005; Pulignagno 2005, 2006a, b; Whittall 2000).

Enfin, la dernière étape renvoie à la possibilité pour les acteurs de s'investir dans la coalition selon une logique de réciprocité plus durable: elle suggère un niveau d'intériorisation du discours et de la pratique des alliances supérieurs aux précédents en ce qui a trait à leur *instrumentalité*. Du côté de la *production normative*, la présence d'une articulation fine (*organique*) entre les *choix* des acteurs d'opter pour l'avenue solidaire et leurs capacités de s'y immiscer exige la consolidation de *conventions relationnelles* et *règles de comportement* garantissant la pérennité de l'ensemble. Bien sûr, ces considérations seront appelées à varier, selon l'engagement des acteurs à l'international et la compréhension qu'ils s'en font (Anner,

Greer *et al.* 2005; Goodman 2004; Lévesque et Dufour-Poirier 2005; Lillie *et al.* 2004; Lillie 2005).

Un exercice similaire peut être réalisé sous l'angle cette fois de l'identité. Conçue en des termes étroits, l'identité fait référence à ce que nous avons dénommé en première partie comme étant le « *petit nous* » (Ion 2001). Cette variante identitaire fait écho à l'appartenance inclusive à un groupe d'action, à une logique dans l'agir qui se définit dans l'univers de l'environnement immédiat, par les enjeux et les pratiques vécus et conçus à cette échelle, par un nombre réduit d'acteurs au profil sociologique similaire : tout bien considéré, les contingences d'action et d'existence y prévalant s'avèrent semblables. Cette communauté de destins se révèle peu perméable à de quelconques intrusions (Anner, Greer *et al.* 2005; Lévesque et Dufour-Poirier 2005; Lillie *et al.* 2004; Wils 2000).

D'intensité maximale, l'identité se décline en des termes plus larges, d'envergure sinon sociétale à tout le moins transcendant l'espace de référence premier des acteurs. Nous sommes ici dans le domaine du macro où enjeux, pratiques et priorités d'action s'arriment entre eux selon des principes fédérateurs élargis : cette particularité implique l'existence d'une conscience de soi nouvelle, une conception de l'adversaire transformée, une redéfinition évidente de l'espace où il faut agir, ainsi que celle de la *totalité* (Touraine 1966) qu'il convient pour les acteurs d'*habiter*, ne serait-ce que temporairement (Anner, Greer *et al.* 2005; Goodman 2004; Lévesque et Dufour-Poirier 2005; Lillie *et al.* 2004; Lillie 2005).

Entre le « *petit nous* » et le « *Grand Nous* » s'imisce une forme hybride du référent identitaire d'une intensité mitoyenne, version mixte et allégée de leurs aspirations identitaires respectives (Anner, Greer *et al.* 2005; Johns 1998; Lévesque et Dufour-Poirier 2005; Pulignano 2005, 2006 a, b). Encore là, nous pouvons voir la progression en intensité sur l'axe identitaire : celle-ci nous permettra bientôt d'illustrer les *productions* de même ordre derrière la décision des acteurs de s'allier à autrui et de contribuer à la construction d'un nouvel outil de revendication.

Comme évoqué ci-dessus, le croisement des dimensions stratégique, normative et identitaire aura tôt fait d'identifier six grandes familles d'alliances internationales. Avant de procéder à leur description, précisons d'entrée de jeu que ces familles constituent des archétypes poreux dont les frontières sont irrémédiablement appelées à se chevaucher. Des variations

s'observeront également à l'intérieur d'une même famille : nous ne saurions ainsi nier, malgré tout son potentiel heuristique, le caractère approximatif d'un tel exercice de positionnement.

1) La première famille (n=8) regroupe des cas où l'expérience de la solidarité internationale s'est limitée à des échanges d'informations et d'expertise primaires entre un ensemble d'acteurs évoluant à l'intérieur des frontières de leur entreprise d'attache respective. L'exemple des UAW de la *Ford* (Anner, Greer *et al.* 2005), frileux à l'idée d'internationaliser leur répertoire d'actions, reflète parfaitement le rationnel de leurs stratégies d'action en matière de solidarité. La percée tumultueuse du CEE chez Wils (2000), de même que l'impossibilité cuisante chez les travailleurs de l'aviation de s'engager dans l'établissement d'un dialogue durable même à court terme (Lillie *et al.* 2004) dépeignent l'esprit de rassemblement naissant entre des acteurs, difficilement capables de se saisir du discours et de la pratique de la solidarité internationale. La logique *nationale-défensive* (Lévesque et Dufour-Poirier 2005) rend compte d'un raisonnement similaire chez trois acteurs syndicaux. D'une part, elle évoque leur impuissance relative à faire leurs, à court terme, de nouveaux leviers de pouvoir. D'autre part, elle rappelle leurs difficultés à tous trois de concevoir leurs actions dans un spectre élargi, selon des invocations nouvelles (stratégiques, normatives et identitaires), extérieures à leur environnement de travail immédiat. Nous sommes donc plongés ici dans le registre des échanges de portée et d'envergure rudimentaires, en somme dans celui de l'engagement superficiel et sporadique chez des acteurs peu favorables à la solidarité internationale.

2) La deuxième famille (n=2) montre des points de convergence évidents avec la première, à cette différence près que l'instrumentalité des alliances se voit désormais hâlée d'une aura spatio-temporelle nouvelle. Le texte de Pulignano (2006 a) fait état des nombreuses tentatives déployées par la *Fédération Européenne de la Métallurgie* (FEM), à l'intérieur du cadre officiel du CEE, de coordonner les négociations entre toutes les usines touchées par le projet de restructuration de la *General Motors*. Le succès mitigé de l'expérience confirme la difficulté évidente, pour toute instance de coordination, de transcender les divergences de points de vue et de réifier une foule d'enjeux locaux sous une pensée stratégique unique, selon des règles de comportement communes, et une grille temporelle étendue. La création de références identitaires fortes se veut aussi problématique dans un second texte de Pulignano (2005) exposant toute la complexité dans une entreprise de la métallurgie (*Metal A2*) d'asseoir la

légitimité de la coopération transnationale dans un contexte social fragmenté. Sans faire l'objet d'une évaluation directe, la dimension identitaire dévoile dans ces deux cas l'importance de son apport dans le déclenchement d'une action concertée, toutes échelles confondues.

3) La troisième famille (n=3) rassemble des expériences empiriques où les acteurs sont parvenus à mieux canaliser l'instrumentalité des alliances internationales et à manier ce *choix* au regard de références identitaires élargies. Nous avons cru bon d'insérer dans cette catégorie-ci le second exemple donné par Pulignano (2005) et de le distinguer du précédent quant à la teneur du travail d'intégration politique et stratégique réalisé chez la *Metal B* par la FEM. Nous retrouvons des éléments d'information tout aussi significatifs sous la logique *nationale-offensive* (Lévesque et Dufour-Poirier 2005) : celle-ci signale le travail de deux acteurs conscients de leurs proximités de destins et activement engagés dans la création d'une plate-forme de concertation d'envergure industrielle au Mexique. Ce dernier exemple entrouvre la possibilité que puissent naître un dialogue et un esprit de communauté stables entre des acteurs sociologiquement proches, dans un environnement faiblement structuré aux plans institutionnel et transnational.

4) La quatrième famille (n=3) comporte des ressemblances avec la précédente, mais en diffère dans la mesure où elle regroupe des cas exemplaires d'alliances internationales au niveau identitaire. En effet, ces études regroupent un mélange éclectique d'acteurs, distincts les uns des autres quant aux enjeux, aux revendications et aux préoccupations qu'ils entretiennent : tous s'avèrent néanmoins soucieux de transformer le cours de leur destinée respective en acceptant volontiers le concours d'autrui. Les échanges prenant place ici s'inspirent et sont structurés par des considérations sociétales, non plus par des enjeux propres au seul groupe corporatif ou au secteur industriel concernés. L'industrie du textile (Anner, Greer *et al.* 2005) fournit de copieux exemples de tractations et de stratégies de concertation à la fois éparses, novatrices et habilement conçues entre une multiplicité d'acteurs (syndicaux pour la plupart) pris pour cible par des employeurs rébarbatifs à leur cause. Les travaux de Johns (1998) confirment à leur tour le souffle d'innovation éclatant ayant marqué les luttes de l'US/GLEP (*US/Guatemala Labor Education Project*) dans une logique proactive de sauvegarde des acquis aux États-Unis et de redressement du sort des travailleurs au Guatemala. Les

manifestations de solidarité transnationale entreprises par l'US/GLEP répondent à l'appel d'une conscience spatiale accrue, au service d'agendas de solidarité élargis.

5) La cinquième famille (n=7) admet des cas d'alliances internationales s'étant manifestés dans un environnement fortement structuré au plan institutionnel, en Europe plus exactement. Le texte d'Andersen (2006) fait vent à cet égard de prises de contacts fréquentes et de manœuvres concrètes visant à coordonner les positions entre des acteurs syndicaux scandinaves. Fondée en 1970, la *Nordiska Metall* demeure à ce jour la plus vieille fédération établie dans le secteur de la métallurgie en Europe : elle compte à son actif environ un million de membres, répartis dans quatorze syndicats présents dans cinq pays (Danemark, Finlande, Islande, Norvège et Suède). Son rôle premier ne consiste pas à représenter formellement les syndicats nationaux, mais bien à faire converger leurs revendications à l'échelle de l'*Union Européenne* et à diffuser de l'information auprès de ses membres. Ce scénario a conduit au cours des dernières années à la tenue de plusieurs rencontres de travail entre les affiliés de la *Nordiska Metall*. Même s'il demeure difficile à ce stade-ci d'évaluer les retombées effectives de ces échanges, les perspectives de coordination intersyndicale semblent néanmoins avoir atteint un autre niveau, en termes de profondeur et d'intensité (Andersen 2006). Dans une logique similaire, le cas des travailleurs de la *Volkswagen* (Anner, Greer *et al.* 2005) évoque l'histoire de partenaires d'action (brésiliens et allemands) ayant su miser à long terme sur des relations de réciprocité *Nord-Sud* à l'intérieur d'un réseau fortement structuré pour ensuite tenter d'infléchir les visées de la direction. L'exemple de la *BMW* (Whittall 2000) emboîte le pas aux précédents : si elle rassemble des acteurs dans un réseau régional plutôt exclusif (celui de la multinationale), de type *Nord-Nord*, elle évoque une maximisation certaine, dans le temps et l'espace, des potentialités (stratégiques, normatives et identitaires) du comité d'entreprise en présence et de son potentiel de coordination à l'échelle régionale.

6) Enfin, la sixième et dernière famille (n=6) joint des cas remarquables d'alliances véritablement transnationales (*Nord-Sud*), établies entre des acteurs souvent hétérogènes ayant réussi à constituer une *communauté d'action* bien rodée sur le plan de sa structuration interne. La campagne de solidarité mise sur pied par la *International Transport Federation* (ITF), via son système d'inspection et la négociation de *minima* salariaux, trace les avancées d'un acteur syndical capable de réaffirmer, dans des concordances d'espace et de temps

opportunes, la force de son bras régulateur dans un environnement concurrentiel dénationalisé (Anner, Greer *et al.* 2005; Lillie *et al.* 2004; Lillie 2005). La logique *internationale-offensive* (Lévesque et Dufour-Poirier 2005) marque, quant à elle, l'inspiration de deux acteurs syndicaux cherchant à revamper leur vocation contre-propositionnelle par l'ouverture aux considérations d'autrui, la construction de réseaux d'échanges actifs et le déploiement de stratégies d'action dans des sphères d'influence nouvelles, à l'international. Contrairement à la logique *nationale-offensive*, cette dernière soulève l'insistance des acteurs, forts de leur *leadership*<sup>22</sup>, à s'appropriier des espaces de dialogue peu *habités* jusqu'ici, à diffuser dans leurs rangs une conscience d'appartenance plus vaste qu'autrefois, question de consolider l'essor de capacités de revendication seyant aux réalités d'aujourd'hui.

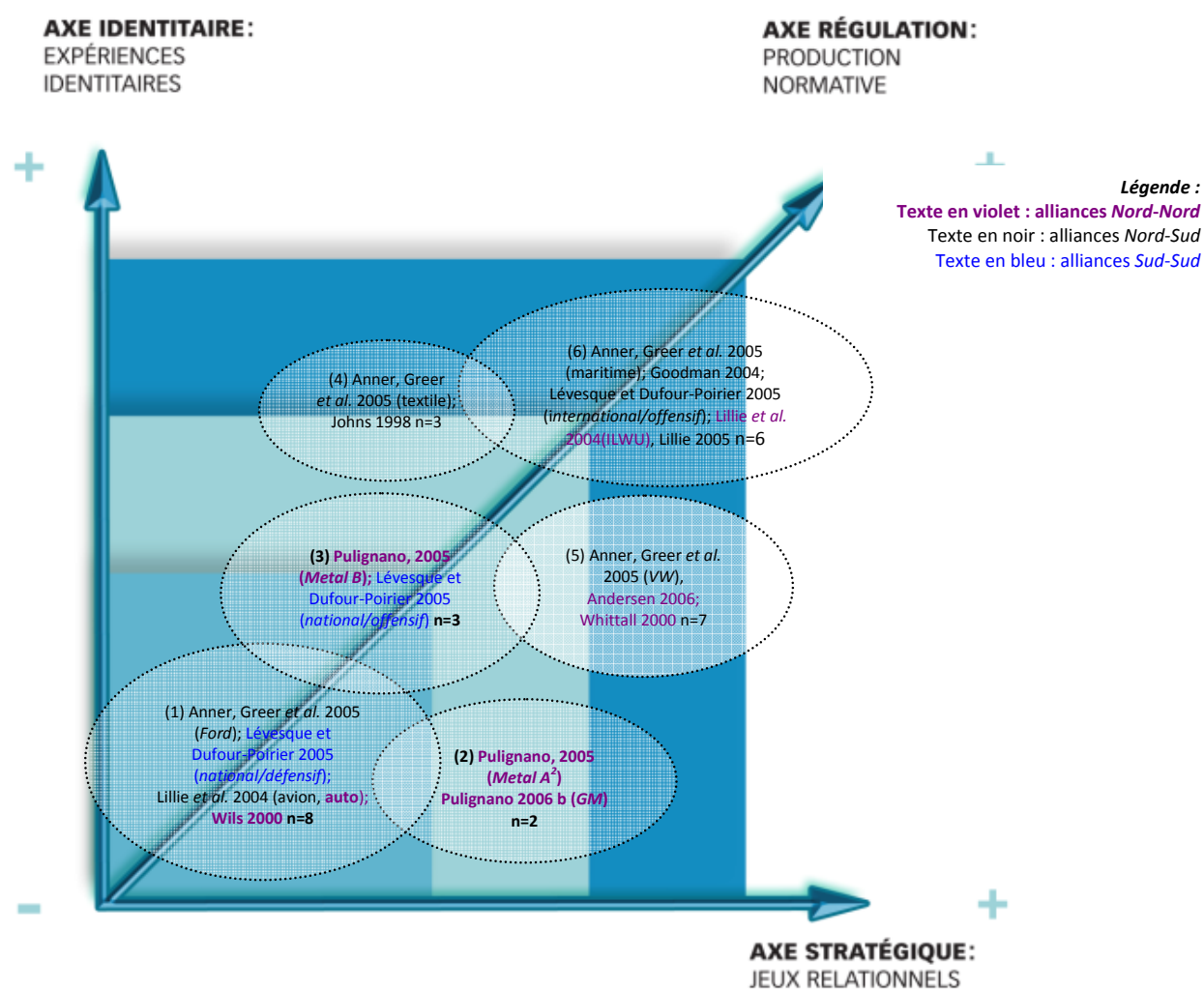
Bref, de façon générale, ce type d'alliances paraît se situer, à plus ou moins d'écart près, dans des environnements tantôt structurés, tantôt moins au plan institutionnel. Au contraire des familles précédentes, nous sommes ici dans le registre non plus de l'*accommodement ad hoc*, mais bien celui de la *transformation* suivant un rythme d'avancement progressif (Johns 1998) : celui-ci apparaît toujours confronté à un lot de difficultés senties, à long terme notamment. La figure 3. 1 fournit une synthèse graphique, grossièrement tracée<sup>23</sup>, du travail de classification auquel nous nous sommes livrés jusqu'ici.

---

<sup>22</sup> Ce constat emboîte le pas aux travaux de Kelly (1998) sur la « *théorie de la mobilisation* ». Nous traiterons de l'incidence majeure et par ailleurs connue du « *leadership* » sur les comportements et les *logiques d'action* épousées par les acteurs collectifs au moment de conceptualiser et d'opérationnaliser les dimensions d'analyse retenues. L'incidence du « *leadership* » est par ailleurs relevée dans bon nombre de textes consultés jusqu'ici (Anner, Greer *et al.* 2005; Goodman 2004; Lévesque et Dufour-Poirier 2005; Lillie *et al.* 2004; Lillie 2005).

<sup>23</sup> La vocation du présent chapitre n'est pas de procéder à l'opérationnalisation détaillée des dimensions d'analyse retenues. L'idée ici vise à introduire certaines des dimensions et sous-dimensions qui nous permettront de mieux saisir les réalités abordées par les études empiriques retenues dans l'analyse du phénomène syndical international. Nous serons beaucoup plus explicites dans le chapitre suivant où les variables dépendantes et indépendantes, ainsi que les opérateurs de mesure désignés seront explicités en bonne et due forme.

Figure 3. 1 : classification des études empiriques au regard des dimensions d'analyse retenues



La valeur de cette illustration réside, aux niveaux de l'analyse et de l'opérationnalisation conceptuelle, dans sa capacité à dépeindre l'articulation entre les trois dimensions explicatives retenues, *au vu et au su de leur complémentarités paradigmatiques* (voir note de bas de page n° 1), à savoir : 1) *l'instrumentalité*, 2) *la production normative* et 3) *l'identité*. Par son biais, nous avons mis en valeur leur potentiel heuristique de pareilles combinaisons d'influences au moment d'évaluer la richesse des enseignements contenus dans les études empiriques. Nous avons également cherché à faire valoir les nombreuses différences entre elles, en ce qui a trait notamment à: 1) l'envergure de l'agenda promu et cultivé par les participants; 2) la définition des intérêts propres et ceux partagés avec autrui; de même que 3) la variété des activités entreprises lors des campagnes de solidarité (Armbruster-Sandoval 1998, 2005; Banks *et al.* 1999; Johns 1998; Greven et Russo 2003, 2006).

Par ailleurs, nous en sommes parfaitement conscients, l'opérationnalisation des axes stratégique, normatif et identitaire aurait très certainement pu faire l'objet d'une gradation encore plus complexe que celle présentée ci-contre. Nous estimons cependant que les niveaux d'analyse présentés mettent en évidence le caractère protéiforme, multi-niveaux des dimensions stratégique, normative et identitaire, par conséquent celui des alliances internationales. Ces axes rappellent la nature tout aussi multidimensionnelle des *choix* stratégiques et normatifs, *filtrés*, des acteurs syndicaux de miser plus ou moins consciemment sur l'alliance avec autrui dans l'atteinte d'un but, ce à quoi se joute, dans une mesure variable, l'adhésion plus ou moins intimement partagée à un référent identitaire élargi. Tout ceci nous porte donc à dire que les alliances internationales demeurent susceptibles de présenter à tout moment un degré d'achèvement et de maturation divers, ainsi que l'intensité des sources de structuration auxquelles elles semblent se heurter.

### **3. 2 INITIATION AUX FACTEURS EXPLICATIFS (DITS DE VARIABILITÉ)**

Il en fut question précédemment, les alliances syndicales internationales peuvent parfois exposer une forme d'instrumentalité fort simple, parfois déboucher sur la production de repères normatifs et identitaires larges, parfois consacrer la naissance d'un savant alliage des trois, à géométrie et d'intensité variables. Quelle que soit la combinaison retenue, l'articulation du triptyque retenu avec certaines sources de structuration sous-jacentes module et balise en partie les choix des acteurs locaux, par conséquent leurs *logiques d'action* en matière de

solidarité internationale : *l'instrumentalité, la production normative et l'identité agissent ainsi à titre de filtres du moteur militant*. Ces trois dimensions d'analyse définissent la manière dont les acteurs participants conçoivent leurs propres besoins de solidarité, la représentation qu'ils ont d'eux-mêmes et d'autrui (*conscience de soi* et *conscience d'autrui* chez Touraine (1966), le *Qui* de Hyman (1997 c), les opportunités d'action en vigueur et les stratégies à adopter (le *Quoi* et le *Comment* de Hyman (1997 c) . Ce faisant, leur rapprochement paraît capable d'initier des dynamiques de mobilisation diversifiées chez les acteurs : selon la symbolique invoquée et la médiation exercée par les facteurs explicatifs, un tel brassage de référents serait à la confluence de plusieurs modèles d'action collective à l'international.

Toutefois, même si l'instrumentalité, la production normative et l'identité colorent la décision des acteurs de s'engager dans un espace coalisé, d'autres facteurs d'instabilités (internes et externes) viennent la façonner de manière variable et non définitive. Sans déterminer complètement la liberté des acteurs, ces facteurs insuffleraient chez ceux-ci des rationnels de construction différents et modulables, laissant poindre une mosaïque de *logiques d'action* soutenant la solidarité internationale : ce bémol posé, leur incidence sur la nature et la forme des alliances syndicales sera toujours mise de l'avant. Ces facteurs incidemment tantôt aux caractéristiques internes aux acteurs (soit à leurs ressources de pouvoir), tantôt au cadre institutionnel où ces derniers prennent place, tantôt à l'environnement industriel et corporatif (local et global), ainsi qu'aux relations de travail où se déploient les manœuvres de concertation étudiées. Comme chez Crozier et Friedberg (1977), l'exercice d'influences entre les acteurs et leur réalité (interne et externe) se révèle constant et mutuel : il aurait en ce sens été impossible de départager un *couple (acteur/contexte)* empreint d'une pareille réciprocité.

Pour les fins de cet exercice, nous allons présenter les onze (11) textes empiriques choisis pour l'occasion, selon trois grands moments d'analyse. Dans un premier temps, nous ferons état de cas d'alliances (n=9) *Nord-Nord*, de type *mono-sectoriel*, ayant eu cours dans un contexte de forte institutionnalisation (d'*ordre public*) des droits du travail au plan transnational. Cette présentation débouchera, dans un deuxième temps, sur celle d'alliances (n=11) *Nord-Sud* toujours de type *mono-sectoriel*, trouvant cette fois ancrage dans un contexte de plus faible institutionnalisation (le plus souvent d'*ordre privé*) des droits du travail à l'échelle transnationale. Dans un troisième temps, nous confronterons entre elles des

alliances (n=9) de type *Nord-Nord* ou *Nord-Sud*, ayant pris place dans des secteurs industriels et des configurations institutionnelles diversifiés. De notre jugement, cet ordonnancement illustrera les ressemblances et les dissemblances entre les familles identifiées et les *logiques d'action* s'y retrouvant.

### **3. 2. 1 Mise en plan du bloc mono-sectoriel, de type Nord-Nord**

Les cas ici présentés partagent cette particularité d'évoluer dans un contexte industriel *mono-sectoriel*, entre des acteurs européens où les initiatives de régulation du travail, au plan syndical, bénéficient en pratique d'un ancrage émanant du *droit public*.

Mentionnons d'emblée la constitution des *Comités européens d'entreprise (CEE)*, sur initiative de la *Directive n° 94/45*, qui constitue une avancée non négligeable vers la régionalisation des droits des travailleurs et de l'exercice de leur représentation (Da Costa et Rehfeldt 2006, 2009) : elle charrie des possibilités réelles de voir émerger des actions collectives de portée continentale. Même si la *Directive* place les organisations syndicales dans un rôle de second plan, on constate néanmoins depuis quelques années l'essor (encore embryonnaire) d'une action syndicale coordonnée à l'échelle européenne, notamment grâce au concours des *Groupes Spéciaux de Négociations (GSN)* dépêchés par les *Fédérations sectorielles*. Le propos des GSN consiste à prêter main forte aux négociations et coordonner les revendications syndicales au sein des CEE : depuis 1997, ces manœuvres ont permis le renforcement des droits des travailleurs sur une base continentale. De l'avis de plusieurs auteurs (Blás-López 2006; Marginson *et al.* 2004; Moreau 2002, 2006), ce mouvement coïnciderait avec l'éclosion graduelle d'une *conscience identitaire* aux pourtours décuplés, d'une *mentalité européenne* pour citer Pedersini (1998) propice à la perception éventuelle d'une plus grande utilité des CEE. Ces changements expliqueraient l'enregistrement d'une convergence lente, mais inéluctablement progressive des positions et des stratégies des acteurs syndicaux en matière de solidarité.

Bien évidemment, cet appareillage institutionnel ne constitue pas une panacée en soi. La coopération transfrontalière de type *Nord-Nord* sur le continent européen constitue encore à ce jour un enjeu litigieux qui n'a pas fini de faire sourciller de nombreux chercheurs et praticiens dans le domaine (Dabscheck 2003; Jacobi 2000; Marginson *et al.* 2004;

McCullough 1978; Waddington *et al.* 2003). Certaines études suggèrent à cet effet que les CEE tendraient à prendre des colorations différentes, au gré de leurs contacts avec les mécanismes de régulation et les spécificités des problématiques du travail retrouvées au plan national. L'*effet de la lorgnette nationale* (Waddington *et al.* 2003, Waddington 2006) conditionnerait les modalités de fonctionnement interne des CEE : dit autrement, ce phénomène sous-tendrait des manières différentes de se saisir des mécanismes de régulation disponibles et de vivre les exigences (stratégiques, normatives et identitaires) de la solidarité.

La contribution de Wils (2000) (famille n° 1) s'inscrit dans ce sillage puisqu'on y décrit l'évolution chaotique d'un CEE - dans une société multinationale inconnue - n'ayant lancé aucun signal de rapprochement entre les acteurs, ni laissé entrevoir un quelconque affaissement des barrières nationales. Syndicats anglais, belges, allemands, français et espagnols se seraient ainsi *observés* sur une période de trois (3) ans, sans jamais se côtoyer véritablement, ni saisir l'opportunité qui leur était donnée de s'investir dans la consolidation d'échanges formels et informels. D'un bout à l'autre, le récit ne constate que peu de signes attestant d'une solidarité palpable, manifeste entre les acteurs concernés. En guise d'exemples, les minutes des réunions compilées entre 1997 et 1999 ont confirmé qu'au moins la moitié des allocutions faites au cours de chacune des années provenait des quatre représentants français siégeant sur le CEE, un fait documentant les écarts enregistrés en matière de participation. Wils attribue ces résultats en partie à la personnalité flamboyante de certains dirigeants, mais surtout à leur expérience en termes d'échanges et de prises de décision au niveau stratégique. Les Français auraient eu recours à un analyste externe, une sorte de consultant provenant d'une firme indépendante, chargé d'évaluer l'information soumise par l'entreprise. Les Britanniques, peu familiers avec ce genre de procédés, se seraient sentis pris au dépourvu devant pareil remaniement de leurs fonctions de représentation. La question des traditions des acteurs et des divergences en ce qui a trait à la représentation en milieu de travail et aux ressources de pouvoir fait surface ici : elle rappelle la légitimité souvent trouble de tout projet international.

Ces premiers constats prédisaient dès le départ un futur périlleux pour le CEE : ceux-ci ont d'ailleurs tendu à se revalider au fil du temps. Très tôt, nombre de représentants syndicaux se sont entendus pour critiquer le manque de consultation véritable entre la direction et les

membres du CEE. D'autres n'ont pas hésité à décrier sa piètre organisation à l'interne, le manque de coordination entre ses membres, l'absence de suivi entre les rencontres et la diffusion d'informations, son faible positionnement en termes stratégiques, bref son isolement. Selon ses détracteurs, le CEE ne constituait non pas le lieu de concertation qu'ils attendaient, mais plutôt un forum d'informations alambiquées où la direction faisait simplement état de ses décisions une fois prises, alors que la *Directive* consacre pourtant l'obligation pour l'employeur de discuter des options en mire avant que le choix ne se veuille final. Acculés ainsi au pied du mur, les syndicalistes se sont auto-qualifiés aussi inaptes qu'avant la venue du CEE à changer le cours des choses, soit à proposer un projet alternatif ou à exercer quelque influence que ce soit auprès de la direction (locale et globale). Le CEE n'aura pas jeté les bases d'un dialogue fécond au plan transnational, mais plutôt remis au goût du jour des rivalités intestines que l'on croyait éteintes depuis longtemps.

Dans un tel contexte, la solidarité internationale paraît confinée dans le registre du discours et de la rhétorique, uniquement. Le manque d'unité et d'organisation semble avoir rongé à la fois les perspectives d'avenir du CEE et sa capacité à semer un germe de conscience collective d'envergure transnationale susceptible d'asseoir d'éventuelles avancées dans la durée. Même en présence d'une construction formelle, fortement structurée au plan institutionnel à l'exemple du CEE, la *réalité transnationale* avec les enjeux qu'elle sous-tend tarderait encore à être activée, à se frayer un chemin même symbolique au niveau européen.

L'étude de Whittall (2000) (famille n° 5) dégage pour sa part des retombées plus encourageantes sur le plan de la solidarité. L'auteur a cherché à prouver que les CEE constituent bel et bien des plateformes uniques de rapprochement, de dialogue et de coordination de résonnance transnationale. Pour fonder son propos, Whittall s'appuie sur l'histoire de la *BMW-Rover* où les syndicats allemands et anglais ont réussi à déjouer les visées de la direction à Munich lors de ses deux tentatives (1998, 1999) de mettre fin à ses activités en Grande-Bretagne (usine de *Longbridge*).

Les conclusions de Whittall indiquent que, à elles seules, les mesures de *droit public* (lire ici la *Directive 94/45* sur les CEE) ne sont pas en mesure de poser les balises nécessaires au lancement de manœuvres de solidarité à long terme entre des acteurs : ces constats s'imposent d'autant plus dans un contexte où les régimes de relations de travail s'opposent,

comme le suggère le texte (Allemagne et Grande-Bretagne). Par ailleurs, préjugés et faux *à priori* sembleraient à tout moment capables d'avoir raison du CEE, malgré son puissant ancrage institutionnel : tout dépendrait en fait de la capacité de ses décideurs d'en parfaire le développement et les avancées, bref d'*habiter* l'esprit de communauté distillé selon les moments (de crise notamment), à plus ou moins petits traits.

C'est d'ailleurs en 1999, soit au cours du second épisode de fermeture à la *Longbridge*, que les liens entre les représentants syndicaux siégeant sur le CEE se sont véritablement consolidés. Le conflit précédent avait permis aux Anglais et aux Allemands de négocier la survie de l'usine via la production de la nouvelle *Mini* et d'une version réduite de la *Rover 75* en échange d'économies de 150 millions de livres par année : le succès de cet accord allait d'ailleurs prouver le rôle pivot du CEE en matière de *lobbying* et de régulation. L'année suivante, le président du CEE parvenait à capitaliser sur sa position de vice-président du comité d'entreprise (« *Betriebsrat* ») allemand afin de forcer la destitution du président de la *BMW* œuvrant pour la fermeture définitive de l'usine de *Longbridge*, ce qu'il réussit. Les Britanniques - qui percevaient autrefois les Allemands ni plus, ni moins comme les *valets de service* de la direction - découvraient désormais en eux des partenaires d'action efficaces en qui ils pouvaient avoir confiance.

Ce remodelage du scénario d'origine aurait à ce point changé les points de référence des représentants britanniques en matière de représentation que ces derniers aspireraient dorénavant à épouser certaines pratiques de concertation et de cogestion qu'ils s'empressaient autrefois de nier radicalement. L'avalanche de catastrophes aurait pavé le chemin chez eux à l'émergence d'une prise de conscience majeure, à savoir celle qu'ils ne pouvaient désormais plus se payer le *luxé* d'ignorer les retombées stratégiques associées au réseautage et à la solidarité transnationale. Ces résultats confirment que les CEE peuvent effectivement vaincre leur propre inertie (Pulignano 2006 a; Wils 2000) et devenir des outils de revendication et de régulation du lien d'emploi incisés pour les représentants des salariés. Dans le cas présent, le CEE a eu une fin beaucoup plus heureuse que chez Wils (2000) : il a réussi à diffuser le bien-fondé du réseau de positions et de stratégies communes mis en place sur une base *Nord-Nord*.

Sous ces observations, la présence d'instances de représentation *intermédiaires* agirait sur la construction des alliances *Nord-Nord*, voire même sur la volonté d'un acteur de s'investir dans la voie du dialogue et de la solidarité internationale. En effet, partout où l'on en observa les effets (Anner, Greer *et al.* 2005; Andersen 2006; Pulignano 2006 a), l'apport de ces interfaces s'est voulu déterminant dans l'agencement des filières stratégiques, normatives et identitaires des acteurs nationaux en présence.

Là se trouve toute la pertinence des travaux de Pulignano (2003, 2005, 2006 a, b) qui réitèrent la complexité de l'intégration politique réalisée par la *Fédération Européenne de la Métallurgie* (FEM). Dans cette perspective, le potentiel de régulation des CEE ne saurait trouver sa pleine maturité stratégique qu'en misant sur des leviers d'intervention complémentaires (par exemple: la FEM), particulièrement efficaces au moment de fomentier des pratiques et des stratégies d'action en phase avec les réalités (souvent symboliques et émotives) locales et nationales.

Les résultats d'une première étude signalent l'évolution différente de deux CEE dans l'industrie de la métallurgie, sur une période de cinq et quatre ans respectivement. Dans le premier cas de figure, sous l'étiquette anonyme de *Metal A*<sup>2</sup> (famille n° 2), le CEE concerné couvre les opérations européennes d'une société multinationale américaine présente dans 14 pays (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie et Portugal, entre autres) et dont le quartier général sur le continent se situe en Espagne. Les négociations encadrant l'implantation du CEE ont débuté en 1999 et sollicité le concours d'un expert-coordonateur de la FEM. Cependant, comme aucune disposition n'obligeait techniquement et légalement l'employeur à respecter de tels souhaits, un expert nommé à l'interne pouvait à tout moment être dépêché et préféré à celui désigné par la Fédération. Suivant les pressions exercées par la FEM, l'expert de son choix a été nommé : on lui refusait malgré tout de participer aux rencontres avec la direction centrale. Cette situation sera corrigée par la suite en 2003.

Chez *Metal B* (famille n° 3), la composition du CEE reflète celle de la société multinationale américaine présente dans trois pays de l'*Union Européenne* (Espagne, Italie, Royaume-Uni): une majorité de sièges est occupée par les Italiens, là où se trouve le quartier général de la firme en Europe. L'expert-coordonateur de la FEM est d'ailleurs d'origine italienne : il provient des rangs d'un des syndicats les plus influents au sein de l'entreprise (FIOM-CGIL).

Contrairement à *Metal A<sup>2</sup>*, la transposition quasi littérale des clauses prévues par la *Directive n° 94/45* explique l'ampleur effective du rôle et des fonctions du CEE : la direction de l'entreprise se veut ainsi explicite quant à sa volonté de partager la prise de décision et d'instituer un partenariat durable avec les syndicats.

Dans les faits, la présence de l'expert de la FEM s'est avérée fructueuse chez *Metal B* : elle a assuré une coordination efficace des activités et des pratiques des représentants des employés à l'échelle européenne et de multiplier les points de contacts (formels et informels) entre eux, à tous les échelons de l'entreprise. L'apport de la FEM peut ainsi être qualifié de majeur dans le nivellement des différences (liées, entre autres, à la culture nationale et au cadre institutionnel), de même qu'à la création de synergies (stratégiques, normatives et identitaires) entre des acteurs très hétérogènes. Son expertise aurait dégagé une vue d'ensemble et fondé des actions efficaces au moment de négocier les conséquences sociales associées à un projet de restructuration. Enfin, l'institutionnalisation de négociations centralisées en Italie aurait grandement facilité cette tâche : ce bémol vient sanctionner l'impact du régime de relations de travail sur la tenue de travaux de concertation intersyndicale au plan continental.

Chez *Metal A<sup>2</sup>*, au contraire, l'absence d'un expert-coordonnateur au cours des rencontres officielles avec la direction de l'entreprise a constitué un problème majeur chez les syndicats alors qu'il leur fallait édifier des stratégies globales : celle-ci aurait d'ailleurs influencé de manière négative les potentialités d'une coordination déjà amoindrie d'avance. Le refus de l'entreprise de convier l'expert de la FEM à ces pourparlers a incidemment ravivé les tensions intersyndicales et saboté toutes perspectives d'agrégation entre eux. La cohésion sociale du CEE en est ressortie meurtrie, fragmentée : cette situation a limité les possibilités d'établir des liens de coordination durables parmi les représentants des salariés.

De cette façon, Pulignano fait valoir toute la pertinence et l'impact de la présence d'un acteur *intermédiaire* de la régulation dans la planification et la mise sur pied de coordinations concrètes entre des syndicats sur une base régionale. Les différences enregistrées chez *Metal A<sup>2</sup>* et *Metal B* - au moment de concocter une pensée globale, de coordonner les échanges et de générer un point de vue d'ensemble - confirment le dépassement des possibilités *souples* prévues à l'échelle communautaire par le truchement de la FEM. Dans

cette logique, l'apport de la Fédération se situerait non seulement dans un renforcement réel de ces initiatives de coopération, mais également dans un aplanissement des divergences d'idées et de traditions en mesure de faire taire les réserves affichées par les participants. Somme toute, la FEM a adouci le choc de l'intégration pour les acteurs (locaux et nationaux) des mécanismes de concertation européens et facilité le déploiement de stratégies d'action d'envergure similaire. Pour Pulignano (2005), la FEM sert tant à parfaire l'ébauche des conventions relationnelles d'une *communauté syndicale Nord-Nord* qu'à définir le socle identitaire fondant son action. Encore faut-il toutefois que sa présence soit acceptée de tous : les succès remportés chez *Metal B* semblent suffisamment fructifères pour juger l'aventure plausible.

En dépit de ces dernières réussites (Pulignano 2005), la variabilité des résultats colligés ne vient-elle pas confirmer un degré d'intériorisation et d'institutionnalisation tout à fait variable de la coopération chez les acteurs *Nord-Nord* impliqués? Chose certaine, elle indique la présence de variantes comportementales importantes chez les acteurs syndicaux évoluant au sein d'instances de régulation fortement structurées au niveau communautaire.

Un second texte de Pulignano (2006 b) (famille n° 2) se veut particulièrement éclairant à ce sujet dans la mesure où il trace un habile portrait de la diversité des solutions mises au point dans les usines de la *General Motors* (GM) en Europe suivant l'annonce de restructurations importantes au début des années 2000. Certes, le CEE eut ici un rôle de catalyseur dans l'entreprise de travaux de concertation censés gérer et réduire au mieux les pertes d'emploi attendues de tous. À nouveau, la FEM jouait un rôle actif dans la tenue de pourparlers entre les représentants syndicaux. Elle s'est d'autant plus illustrée lors de la création en 1996 d'un *Forum Européen de l'Emploi* (FEE) : celui-ci est d'ailleurs encore considéré à ce jour comme l'un des plus prometteurs en termes de coordinations des négociations dans l'espace européen. Sous son égide, des accords se concluaient en juillet 2000 et en mars 2001 : on y stipulait les conditions devant régir les relations de travail dans les différents sites de production du groupe. En septembre 2004, moment où la GM annonçait son intention de fermer plusieurs usines, un *groupe spécial de coordination* fut mis sur pied dans le cadre englobant du FEE. Des représentants syndicaux nationaux, d'autres en provenance de la FEM, ainsi que des membres désignés du CEE se réunirent pour développer des alternatives

et des stratégies d'action viables, de portée continentale. En pratique, l'intention du FEE se traduit par la prise d'un engagement clair pour qui que ce soit au plan local de ne pas accepter de signer des accords *en solo*, ce qui aurait eu pour résultat de mettre les sites en compétition les uns avec les autres. En retour, les syndicats affectés par le plan de restructuration devaient s'engager à s'investir dans la promotion et la mise sur pied de règles communes, en conformité avec le principe de « *no forced redundancies* » (en français, *aucun licenciement forcé*).

Si l'on observe le scénario de plus près, la teneur des accords ratifiés consacre la difficulté d'entamer une coordination des revendications sur une base transnationale entre les syndicats d'une même entreprise. L'absence d'une structure de négociation formelle des salaires et des conditions de travail à l'échelle de l'entreprise aurait fragilisé les syndicats en les mettant en compétition les uns avec les autres. Le déploiement de liens de coordination *Nord-Nord* n'aurait ainsi pas suffi à enrayer les joutes de concurrence (« *whipsawing* ») promues par la direction. Les résultats des négociations consacrent aussi les différences institutionnelles des pays (Allemagne, Belgique, Espagne, Suède, Royaume-Uni), tout comme ils exacerbent l'asymétrie de jeux de pouvoir se dessinant entre les syndicats concernés. Alors que certains d'entre eux ont réussi à préserver temporairement la sécurité d'emploi (chez les Espagnols notamment) et à négocier la venue de nouveaux investissements (alternance Allemagne-Belgique, sous certaines considérations), d'autres ont dû obtempérer et accepter de se soumettre à une vague de concessions importantes, pire parfois, de se voir investis de fonctions de gestionnaires des licenciements, des départs volontaires et des retraites anticipées (Royaume-Uni et Suède, quoique cette dernière dans une moindre mesure).

La diversité de ces accords proclame donc la difficulté d'accorder, même sporadiquement, des traditions de régulation discordantes au sein d'un même CEE et de faire surgir une seule parole syndicale, unie dans l'adversité. Dans le cas présent, le CEE a plus servi à structurer les rivalités (« *whipsawing* ») entre les sites de production qu'à les atténuer durablement. L'instrumentalité d'un tel réseau *Nord-Nord* révèle la présence chez les acteurs d'une volonté stratégique de s'engager dans des démarches européennes, tout en conservant en mire les intérêts nationaux comme priorités d'action. L'intériorisation de pareil *ethos de concurrence*,

doublées de disparités enregistrées en termes de ressources de pouvoir, ont ainsi nui au développement d'une cohésion sociale capable de propulser le dialogue à des niveaux encore inexplorés jusqu'ici.

Nul doute, ces éléments fondamentaux du panorama institutionnel européen informent les acteurs dans l'édification de leurs stratégies d'action à l'international : ils semblent *à priori* rehausser le degré de faisabilité, de viabilité et de pertinence de pareils projets. Par le biais des CEE, les acteurs syndicaux peuvent négocier la participation des travailleurs à des forums de discussions transnationaux destinés à mieux maîtriser les conséquences humaines et sociales des activités économiques des employeurs (Champion 2007). Dans pareil contexte, il apparaît généralement plus aisé pour les acteurs syndicaux de saisir le propos des alliances internationales et les changements mis en branle en termes de stratégies d'action et de pratiques.

Toutefois, cette *formule institutionnelle* n'est pas dénuée de failles. Des études laissent effectivement à penser que les structures de représentation en place au plan national se dressent parfois à l'encontre de l'eupéanisation des pratiques collectives, surtout lorsque ces dernières octroient aux acteurs une position d'autonomie enviable en matière de prise de décision et de co-régulation sur les lieux de travail (Andersen 2006; Pulignano 2005; Whittall 2000; Wils 2000). S'immiscer à fond dans un processus de concertation communautaire et s'appropriier de nouveaux outils de régulation des rapports de travail, selon des concordances de temps et de lieu élargis, risquent quelquefois de déstabiliser les pratiques des acteurs et de les faire douter de la pertinence de l'avenue internationale.

En matière procédurale par exemple, certains d'entre eux peuvent craindre de céder une partie de leur autonomie décisionnelle au profit d'instances supranationales, même lorsque celles-ci ne sont pas prévues par le *droit public* et qu'elles exercent un travail de coordination plus spontané au plan institutionnel. L'exemple le plus frappant à ce titre demeure sans conteste celui fourni par Andersen (2006) (famille n° 5). Cette étude indique la présence d'une hésitation palpable chez certains syndicats à s'approprier les principes de négociation édictés par la FEM dans l'espace européen, les emmenant à préférer coordonner leurs échanges entre eux (à l'échelle de la Scandinavie), quoique des divergences de points de vue tendent là aussi toujours à perdurer. La crainte de voir démantelées les structures de négociation

nationales, puis modifié l'équilibre des pouvoirs afférent s'adjoint ainsi à une prise en considération paradoxale de l'importance pour ces acteurs de manipuler de nouveaux outils de revendication, de se doter d'objectifs à la fois globaux et spécifiques dans le processus de l'intégration européenne, souvent remis en cause à l'égard du travail.

*« It emerges as at least partly paradoxical that the Nordic metal unions are, on the one hand, convinced that they need to engage more strongly in European policy-making, above all via the EMF, while on the other hand they remain sceptical about important aspects of European labour policies. At the heart of this ambiguity is the fear that the national collective bargaining systems can be threatened. (...) there is a fear that European regulation might disrupt existing national bargaining systems or restrict the scope for nationally agreed changes. » (Andersen 2006)*

Comme illustré ci-contre, le *choix* de la solidarité dans les revendications questionne les principaux repères en vertu desquels ces acteurs anticipaient autrefois la mise en marche de possibles synergies de collaboration avec autrui et évaluaient la porosité de leurs frontières respectives. Ces derniers s'avouent ainsi réticents à adopter des politiques et des mesures d'action contraignantes proposées par la FEM, jugées trop souvent en décalage avec les problématiques de terrain, la pratique revendicative et les principes démocratiques en vertu desquels ils avaient fondé la crédibilité de leur mission et délimité leur espace d'intervention premier. Leur scepticisme inhibe ici la pertinence d'endosser et de promouvoir même ponctuellement la ligne de conduite commune prescrite par la FEM au niveau sectoriel. De son côté, la *Nordiska Metall* arbore une légitimité et un succès beaucoup plus assurés dans le lancement de coordinations fonctionnelles entre ses affiliés<sup>24</sup>. La prégnance d'une identité régionale forte paraît également empêcher la solidarité de prendre son véritable envol et aiguillonner les orientations stratégiques des acteurs au niveau transnational.

Dans cette veine, nous pourrions conjecturer la propulsion plus aisée de manœuvres internationales dans un contexte d'absence d'identification (locale, régionale ou nationale) ou

---

<sup>24</sup> Les principes directeurs ou règles de négociation de la FEM « *prescrivent* » aux syndicats de l'industrie de la métallurgie de suivre des critères communs d'évolution des salaires lors des joutes de négociation collective dans le but d'asseoir une coordination qualitative à l'échelle sectorielle. Il s'agissait d'orienter les négociations autour de l'exigence de rattrapage par les salaires de l'inflation et d'un accroissement de ceux-ci en fonctions des gains de productivité enregistrés à l'échelle nationale (Moreau 2002).

Selon ce *guide*, le nombre d'heures travaillées annuellement ne devrait pas excéder 1 750 pour un maximum annuel de cent (100) heures de temps supplémentaire. Tout récemment, des standards ont été établis en matière de formation. Certains de ces énoncés ne sont parfois pas sans heurter certaines « *préférences* » syndicales à l'échelle nationale. L'endossement de ces « *règles* » se fait sur une base strictement volontaire et revêt une composante morale bien évidente, vu l'absence de tout mécanisme de renforcement (Marginson *et al.* 2004, pp. 110-113).

de segmentation outrancière que dans une situation inverse, gage de précédents relationnels exclusifs entre les partenaires concernés. À cette inférence semble se juxter l'impact du *design* institutionnel qui, selon sa pesanteur, paraît donner une coloration modulable au *brassage à chaud* d'idées prenant place entre des acteurs soucieux de redéployer leurs luttes à l'international (Sainsaulieu 2006). L'importance de ces pistes de réflexion ne saurait dès lors être minimisée au contact de l'objet de recherche abordé dans le cadre des présents travaux.

### **3. 2. 2 Mise en plan du bloc mono-sectoriel, de type Nord-Sud**

Nous abordons ici des cas faisant ressortir les spécificités d'alliances *mono-sectorielles*, de type *Nord-Sud*, dans un contexte faiblement structuré sur un plan institutionnel, là où la régulation du travail procède d'initiatives de *droit privé*. Encore une fois, les familles d'alliances identifiées plus tôt tendront à se recouper : cet agencement mettra à nu les différences prévalant entre elles et les *logiques d'action* qu'elles suggèrent.

S'appropriier des enjeux de revendication plus globaux demeure pour certains acteurs (du *Nord* notamment) un enjeu de taille, difficile à manier et à en fonder la légitimité auprès des membres. Pour d'autres (*Nord* et *Sud* confondus), la précarité de leur situation les pousse presque tout naturellement à sortir de leur zone d'inconfort et à se tourner vers des alliés extérieurs et des façons de faire étrangères en matière de représentation et de solidarité. Dans pareilles circonstances, les acteurs doivent jouir de ressources appréciables à l'interne, car la construction de réseaux d'échanges d'envergures multiples, tant avec des partenaires syndicaux qu'avec des acteurs de la société civile, n'est pas chose facile à accomplir. Toutefois, lorsque cette avenue s'avère possible, les opportunités de renouveau sous-tendues par les alliances s'annoncent multiples.

Des travaux menés au Mexique (Dufour-Poirier 2004; Lévesque et Dufour-Poirier 2005) emboîtent le pas à ces considérations : en effet, ceux-ci viennent démontrer la propension admise chez certains acteurs dotés d'un capital-ressources important d'intégrer la plate-forme de concertation d'envergure industrielle instituée par la *Fédération Internationale des Ouvriers de la Métallurgie* (FIOM) au Mexique. Pour les tenants des logiques *nationale-offensive* et *internationale-offensive* (familles n° 3 et n° 6, respectivement), cette insertion s'est traduite par un renforcement de leurs capacités de négociation, une revitalisation de leur légitimité

institutionnelle et une confiance renouvelée de leurs membres à leur endroit. Par contre, les tenants de la *logique nationale-défensive* (famille n° 1) se sont voulus beaucoup trop obnubilés par leurs réalités immédiates et trop faiblement pourvus en ressources pour être en mesure de potentialiser ces alliances et de s'y engager aussi intensément que les précédents. Cette recherche confirme, par conséquent, la faisabilité des alliances internationales, même dans un cadre institutionnel *à priori* peu propice à leur éclosion : dans la pratique, ces manœuvres se sont révélées porteuses d'un renforcement des capacités de négociation des syndicats-participants et de leur vitalité politique lorsque ces derniers s'employaient à dépasser le cap des échanges primaires d'informations.

La campagne corporative menée (1995-2000) contre le géant minier *Rio Tinto* (famille n° 6) démontre à son tour la possibilité pour les acteurs syndicaux locaux, nationaux et internationaux (AFL-CIO, TUC, CTU, ICEM et CFMEU) de rehausser la crédibilité morale de leur mission en misant sur l'adoption d'une stratégie d'action concertée avec une multitude de partenaires d'action (par exemple: organisations non gouvernementales, communautés religieuses, organisations environnementales comme « *Friends of the Earth* », « *MineWatch* », « *Philippine Mining Community Development Center* », militants pour les droits de l'homme dont *Amnistie Internationale* couplés aux populations autochtones locales en provenance de l'Australie, de l'Indonésie, de Madagascar, de la Namibie, de la Nouvelle-Guinée, jusqu'au Royaume-Uni) (Goodman 2004). Ce type d'alliances a permis de réaligner le dialogue avec la société multinationale et précipiter avec force un changement de culture organisationnelle chez les participants. À ce titre, ces derniers ont dû défier leur rhétorique traditionnelle et élargir leurs préoccupations d'usage en matière de revendication de façon à diffuser un sentiment d'appartenance fort au sein d'un agencement hétéroclite d'acteurs sur une base *Nord-Sud*.

Malgré les revers subis et les ruptures vécues à l'interne, un des plus grands accomplissements de cette coalition réside sans contredit dans celui d'avoir réussi à déposer deux résolutions lors de l'assemblée générale des actionnaires de la *Rio Tinto*. La première abordait le thème de la gouvernance corporative : elle exigeait que la minière nomme un représentant indépendant au sein du conseil d'administration chargé de représenter les intérêts de toutes les parties prenantes (« *stakeholders* »). La seconde exigeait que la

*Rio Tinto* se soumette aux *minima* sociaux prévus dans les conventions internationales du travail : elle visait ainsi à exploiter la sensibilité des actionnaires devant des failles de la direction en matière de gestion du risque (social, humain et environnemental). À la surprise de plusieurs, ces résolutions ont réussi à recueillir respectivement les votes de 20.3% et de 17.3% des actionnaires, du jamais vu en matière de responsabilité sociale : en effet, ces thématiques ne parviennent règle générale qu'à franchir la barre des 10%, non sans difficultés par ailleurs. Qu'à cela ne tienne, cet exemple présente le degré d'achèvement et de maturation sans doute le plus avancé de notre échantillonnage aux plans stratégique, normatif et identitaire. La citation suivante résume l'esprit de cette alliance multipartite, la vague de résistance qu'elle inspire sur trois versants simultanément:

*« The mobility gap that so disempowers labour movements can only be bridged by concerted resistance across sites of domination (...). This means bridging very different logics of struggle in the common cause of contesting global accumulation. Struggles against exploitation, often vested in labour movements, need to be intertwined with struggles against exhaustion (of natural resources) and also with struggles for survival (of local populations). There is also a need to shift across national borders, and in this respect, labour and other movements can become consciously transnational, matching the mobility and reach of the agents of corporate globalism. » (Goodman 2004)*

Dans l'industrie du textile, la situation se veut toute autre. Comme souligné par Johns (1998) et Anner, Greer *et al.* (2005), les acteurs syndicaux locaux et nationaux, tant au *Nord* qu'au *Sud*, n'ont pas réussi à se doter de leviers de pouvoir, ni à s'investir dans la création de mécanismes de régulation d'ordre privé afin de lutter contre la volatilité du capital et la relocalisation des structures de production. Le recours à l'impartition des effectifs et aux comparaisons coercitives entre les unités de production se doublent de l'attitude rébarbative des employeurs. Concurrément à cela, l'usage omniprésent de menaces rend la mise sur pied de manœuvres de solidarité très difficile, voire utopique. Si les campagnes de conscientisation des consommateurs constituent des options envisageables (bien que sans grande influence *régulatoire*) au *Nord*, les employeurs peuvent toujours miser sur la fermeture d'usines du *Sud* nouvellement syndiquées pour briser des efforts de syndicalisation émergents. Les syndicats du *Nord* n'ont par ailleurs toujours pas réussi à contrer l'exode des emplois au profit du *Sud* par la voie de la syndicalisation : cette situation les a contraints jusqu'ici, pour la plupart, à concentrer leurs initiatives de recrutement dans leur propre pays.

Les *Fédérations Syndicales Internationales* (FSI) n'ont, quant à elles, pas davantage pu développer une stratégie globale indépendante, destinée à asseoir dans le temps des manœuvres de revendication internationale : le manque de ressources (financières entre autres) s'est toujours voulu trop criant. D'une part, un grand nombre d'entre elles, dont la « *International Textile and Garment and Leather Workers' Federation* » (ITGLWF), dépendent presque entièrement de dons pour financer leurs activités. Outre cela, l'étonnante fluidité des structures de production, de même que l'immense force d'attraction dont jouissent les marques sur le marché de la consommation, concentrent le pouvoir discrétionnaire au sommet de la chaîne de production et assoient la concurrence entre les sites : cette logique sectorielle propulse les possibilités d'influence des syndicats, déjà faiblement nantis en termes de ressources, à des niveaux quasi inexistantes. Ces particularités précarisent pour l'heure les tentatives entourant la création d'un espace de concertation à l'échelle internationale : pour preuve, celles ayant réussi à se profiler seront de nature essentiellement sporadique<sup>25</sup>

Bien sûr, Johns (1998) (famille n° 4) fait état dans ses travaux des liens de collaboration tissés entre la « *Amalgamated Clothing and Textile Workers' Union* » (ACTWU), les travailleurs guatémaltèques de la *Lunafil* et la *Phillips-Van Heusen* (PVH), ainsi qu'une foule d'organisations américaines clefs (par exemple: communautés religieuses, militants des droits de l'homme, syndicats, etc.) dans le cadre du projet *US/Guatemala Labor Education Project* (US/GLEP). Certes, cette coalition a milité pour le retrait du statut préférentiel du Guatemala au sein du « *General System of Preferences* » en vertu des violations des droits internationalement reconnus aux travailleurs : cette tactique a effectivement porté ses fruits. Suite aux pétitions déposées auprès du *Secrétariat du Commerce* et du *Congrès* américains, un certificat d'accréditation syndicale fut délivré aux travailleurs de la PVH et le *Code du travail* du pays fit l'objet de réformes substantielles. Toutefois, les progrès discutables enregistrés de ces suites, couplés aux obstacles s'étant posés à l'encontre des manifestations de solidarité proposées, rappelleront très tôt la praticabilité tortueuse de ces synergies dans

---

<sup>25</sup> Anner, Greer *et al.* (2005) évoquent les succès remportés par le syndicat américain UNITE en République Dominicaine, ainsi que ceux de l'ACTWU dans le cadre de son projet US-GLEP mentionné ci-contre (Johns 1998). Toutefois, les défaites sont à ce point nombreuses et cuisantes à bien des égards que les victoires dans le secteur du textile apparaissent comme des faits anecdotiques, de portée discutable sur les plans de l'heuristique et de l'analyse.

cette industrie. Pour cause, le mouvement s'éteindra rapidement : il se révélera incapable de pressuriser le gouvernement guatémaltèque selon un espace-temps élargi.

Devant ces difficultés, le tir de la solidarité internationale se voit réduit par rapport à celui au départ souhaité et pressenti par les membres de la coalition. Comment en effet serait-il possible pour des acteurs du *Sud* de s'investir dans l'établissement d'un réseau d'entraide large, inspiré par des revendications transversales, alors qu'ils font l'objet de représailles quotidiennes au plan local? Cette question, aujourd'hui sans réponse, se pose bien évidemment.

Les FSI ne se trouvent cependant pas ainsi ligotées en toutes circonstances (Lillie 2005). La lutte contre les *Pavillons de Complaisance* (PDC)<sup>26</sup> (famille n° 6), plus précisément les victoires accumulées en son nom, prouvent la capacité de la « *International Transport Federation* » (ITF) de faire respecter les initiatives de régulation privée mises en place et de coordonner les revendications des travailleurs marins partout dans le monde, bref d'afficher une présence convaincante sur le terrain de la revendication internationale. Ces succès, attribuables au processus d'inspection de l'ITF, se mesurent notamment par le nombre croissant de navires sous contrats au cours des années 90, ainsi qu'à l'enclenche réaffirmé des propriétaires de navires de s'investir dans les stratagèmes de négociation globale prévus par l'ITF (Pernot 2003). Les chiffres à cet effet sont révélateurs: entre 1990 et 2000, le nombre de navires dotés d'un contrat contresigné par l'ITF est passé de moins de 8% à plus de 30%. Malgré la propension de certains propriétaires à ne pas octroyer le statut de *négociateur officiel* à l'ITF, plusieurs ont consenti à accepter sa présence. En 2001, la « *International Maritime Employers' Committee* » (IMEC) signait un accord fixant les niveaux de salaires des marins touchés par le régime des PDC, une première dans l'histoire introduisant un patron dans l'industrie. Les associations patronales du Japon et du Danemark se joignaient par la suite à l'IMEC pour former le *Groupe de Négociation Conjoint* (GNC). Le GNC négocie

---

<sup>26</sup> L'appellation *Pavillons de Complaisance* (PDC) correspond à la traduction française de « *Flags of Convenience* ». Le régime des PDC permet aux propriétaires de navires de bénéficier d'un exode fiscal - et syndical par la même occasion! - par l'enregistrement de leur navire dans le pays où les coûts et dispositions législatives leur conviennent le mieux. Les pays, surtout ceux en voie de développement ou ceux dits en émergence, vendent en quelque sorte, par le biais de ce régime, leur « *habilité fictive* » à réguler cette industrie et à imposer des droits d'exploitation aux détenteurs de navires. Pour cause : les pays PDC sont réputés n'avoir ni le pouvoir, ni la volonté effective de renforcer leur système de régulation et d'imposer quelles normes du travail qui soient aux navires battant le drapeau national à leur pavillon (Lillie 2005, pp. 92-93).

aujourd'hui avec le « *Fair Practices Committee* » de l'ITF dans le cadre d'un forum mondial touchant les marins de l'industrie. Le GNC édicte les conditions de travail d'environ 2 200 navires. Si l'on inclut les membres du GSN, les contrats de l'ITF couvrent à ce jour quelque 6 000 navires, sur un nombre total d'environ 20 000 opérant sous ce régime.

Par voie de conséquence, le réseau des inspecteurs a non seulement donné un rôle moteur à l'ITF en matière de régulation du travail et de solidarité internationale, mais également redéfini pour cette *communauté syndicale* les possibilités de coordonner des actions au plan transnational, avec toutes les ressources qu'un tel déploiement suppose. Dans ce cas-ci, aucun acteur du *Nord* ou du *Sud* n'a occupé l'avant-scène des revendications, hormis bien entendu l'ITF. La *communauté d'action* créée, dénuée par ailleurs de toute forme d'identification nationale, a concrétisé sa présence et son potentiel de régulation à l'échelle mondiale: tous les participants ont consenti à ce qu'il en soit ainsi. Pareil consensus dans l'action et l'intimité de référents (normatifs et identitaires) globaux constitue l'ingrédient ayant rendu possible la cohabitation d'une multitude de traditions éparses et de considérations discordantes entre tous les membres de l'ITF<sup>27</sup>.

Si l'on résume, le *design* institutionnel et les ressources de pouvoir des acteurs semblent revêtir une importance appréciable dans l'analyse des alliances internationales (notamment leur nature et leurs formes possibles), ainsi que les *logiques d'action* s'y déployant. Le cadre de la régulation, d'*ordre public* ou *privé*, couplé à ces ressources façonneraient ainsi les conceptions des acteurs face aux *choix* à poser en matière de solidarité internationale: les variations s'observant au sein d'une seule famille sont là pour en témoigner. Nous qualifions donc ces *choix* de *contextualisés*: ils émanent d'une combinaison complexe de sources d'influences propres aux contextes interne et externe des acteurs qu'il leur incombe d'agencer.

---

<sup>27</sup> Le consensus au sein de l'ITF demeure néanmoins précaire, encore plus particulièrement suite au retrait du syndicat philippin en 2001, la « *Associated Marine Officers' and Seamen's Union of the Philippines* »: celle-ci a prétexté la précarisation de leur statut face à d'autres pays fournisseur de main-d'œuvre à prix réduits comme la Chine. L'ITF a cru bon de commander l'avis d'un expert indépendant afin que soit rédigé un rapport sur l'impact économique associé aux hausses salariales proposées dans son accord international sur les PDC. Le rapport aurait suggéré que l'augmentation salariale soit remise à l'année suivante, afin que l'ITF ne perde pas le soutien de ces affiliés.

### **3. 2. 3 Mise en plan du bloc multisectoriel, de type Nord-Nord et Nord-Sud**

Les textes-ci rassemblent de cas d'alliances procédant d'initiatives sur une base *Nord-Nord* ou *Nord-Sud*, dans un cadre de régulation dérivant tantôt du *droit public*, tantôt du *droit privé*. Leurs particularités résident dans leur ancrage multisectoriel : des lignes de comparaison seront ainsi dressées entre des cas ayant pris place dans des contextes industriels variés. Un parallèle sera une nouvelle fois tracé entre les familles précédentes : cet exercice précisera les convergences et les divergences à établir entre elles.

En conformité avec nos propos antérieurs, les acteurs syndicaux tendraient parfois à se montrer favorables aux alliances internationales de type *Nord-Sud* dans un contexte institutionnel faiblement structuré au plan transnational : de nombreux enseignements semblent confirmer ces présomptions. Celles-ci paraissent démenties par le cas des travailleurs américains de la *Ford* (famille n° 1) (Anner, Greer *et al.* 2005). En effet, cet exemple démontre que l'hostilité du contexte environnant pousse les acteurs syndicaux, dans ce cas les « *United Automobile Workers* » (*UAW*), à préférer résoudre leurs problèmes dans leur enclave locale au détriment d'éventuelles prises de contacts à l'étranger (en l'occurrence avec les Brésiliens), exceptions faites des rencontres convoquées çà et là par la FIOM. Les *UAW* se sont ainsi voulus des partenaires d'action frileux et réticents à rechercher des appuis à l'étranger et à poursuivre des stratégies de revendication transnationale dont ils entrevoient difficilement l'utilité. D'ailleurs, à l'annonce d'une importante vague de mises à pied en 1998, les syndicalistes brésiliens ont riposté par la signature d'un moratoire d'une durée de cinq ans avec la direction à Détroit, sans jamais escompter recevoir un soutien quelconque de la part des *UAW*.

À l'opposé, les travailleurs allemands de la *Volkswagen* (famille n° 5) ont cherché à reproduire les pratiques de codétermination propres à leur espace national (Anner, Greer *et al.* 2005) : ces derniers ont ainsi veillé à développer des liens de réciprocité plutôt étroits avec leurs homologues brésiliens de l'usine de Sao Bernardo au sein de leur *Conseil Mondial d'Entreprise* (CME) d'appartenance. De ces efforts a même émergé une promesse mutuelle de ne poser aucun geste susceptible de miner l'efficacité d'une grève, peu importe l'endroit de son déclenchement. Conjointement à cela, les principaux conseillers siégeant sur le CME ont fourni une aide cruciale aux Brésiliens en novembre 2001 alors que la firme annonçait la mise

à pied de 3 000 travailleurs. Sans pouvoir escompter résoudre le conflit sur place, ces derniers ont choisi de se rendre de leur propre chef à Wolfsburg (Allemagne) pour solliciter les conseils des délégués du CME. De par ces contacts, les Allemands et les Brésiliens en arrivaient à négocier de nouveaux investissements destinés à conserver leur cahier de commandes respectif intact : ils infléchissaient de la sorte les menaces posées à l'emploi dans ces deux pays. Bien qu'on ignore la teneur exacte de cette assistance mutuelle, le CME de la *Volkswagen* a alloué des ressources importantes aux acteurs du *Sud* dans la planification de rencontres, la prise de contacts et l'adoption de mesures d'action concertées à l'international. Ce cas d'espèce nous rappelle que le contexte d'origine des acteurs peut teinter positivement leur *à priori* en matière de solidarité internationale, tout comme les possibilités d'action nouvellement à leur portée.

Le chevauchement quasi permanent des structures de représentation avec celles du pouvoir corporatif octroie sans conteste aux acteurs syndicaux de l'industrie automobile une capacité d'influence remarquée auprès des directions d'entreprise (locales et globales). De surcroît, les acteurs présents disposent pour la plupart d'un *membership* nombreux, souvent doublé d'une expertise de longue date sur le plan de la revendication : ces particularités leur permettent d'exercer une prise de parole efficace auprès de leurs interfaces patronales. À cela s'ajoute la présence de regroupements au fonctionnement interne bien établi, à l'instar des CME (Anner, Greer *et al.* 2005). Qu'on en fasse usage ou non, ces nouveaux outils de représentation fournissent des assises non négligeables à l'établissement de contacts serrés entre des partenaires d'action potentiels, sur un axe *Nord-Sud*.

Nous aurions tort de voir là l'éloge d'une recette magique propre à l'industrie automobile : ces ingrédients peuvent après tout, selon les moments, se révéler insuffisants. Une des trois vignettes de Lillie *et al.* (2004) se veut éclairante à ce sujet, puisqu'elle nous donne la suite de la saga de Whittall (2000) (famille n° 5) relatée plus tôt. On nous y informe que les efforts de concertation entamés par les syndicats se seraient voulus inutiles au moment de renverser la décision finale de la *BMW-Rover* en 2000 de fermer l'usine de *Longbridge*. Le verdict aurait d'ailleurs été avalisé par les représentants allemands du CEE et la grande centrale syndicale du pays (*IG Metall*). L'absence de consultation avec les travailleurs, les innombrables accusations formulées par le gouvernement britannique, tout comme la marginalisation du

rôle du CEE dans le cadre des pourparlers auraient propulsé des protestations et un activisme politique ardent chez les syndicats britanniques. Sir Ken Jackson, secrétaire général de la « *Amalgamated Engineering and Electrical Union* », aurait exigé publiquement un boycott non seulement des voitures BMW, mais bien des produits allemands en général. Des drapeaux britanniques auraient été brandis partout, signe de l'intensité du sentiment nationaliste florissant et de l'absence de ressources politiques et institutionnelles des syndicats du pays. De leur côté, les syndicats allemands se seraient retrouvés coincés entre la possibilité d'apporter leur soutien à leurs collègues britanniques et la nécessité de maintenir des relations consensuelles avec la direction, vu leurs traditions en matière de codétermination sur les lieux de travail.

Ces conclusions attestent une nouvelle fois de l'incidence des traditions des acteurs dans le *choix* de la solidarité internationale. Elles réitèrent également la difficulté classique chez des acteurs syndicaux *Nord-Nord* d'aménager un espace de dialogue et de concertation durable, même en présence de réseaux d'action structurés au plan institutionnel. Nous pouvons certainement parler d'un retour à la case départ pour cette étude catapultée dans la famille n° 1.

Sous cet aspect, l'industrie de l'aviation comporte elle aussi son lot de défaites remarquables. Dans ce cas-ci, la présence de l'ITF ne fut pas jugée suffisamment convaincante pour contrer la hiérarchisation présente parmi les syndicats du *Nord* et du *Sud*<sup>28</sup> aux prises avec une restructuration provoquée par la fusion de leur entreprise d'attache (Lillie *et al.* 2004). En dépit de victoires épiques dans l'industrie du transport maritime (Lillie 2005), l'ITF n'a pas pu empêcher les syndicats d'*Aerolíneas Argentinas* et d'*Iberia* de résister au développement d'une structure de concertation et d'échanges d'envergure transnationale (famille n° 1). Les discussions ont commencé par faire éclater les fortes différences entre leur employeur et leur gouvernement national respectif. Les syndicats argentins se sont mobilisés lors d'une conférence organisée par l'ITF, ayant vu dans ce rachat une tentative du gouvernement espagnol de ruiner les infrastructures de leur pays, miner les assises de l'identité nationale et affirmer leur passé impérialiste. De leur côté, les syndicats espagnols ont affirmé avoir

---

<sup>28</sup> Nous tendons effectivement à croire que l'Espagne fait partie du bloc *Nord*, malgré les différences la séparant en termes de développement économique des autres pays européens.

supporté eux-mêmes les coûts de la restructuration, vu les investissements considérables assurés par *Iberia* lors du rachat d'*Aerolíneas Argentinas* afin d'en éviter la fermeture. Cette situation raviva les tensions colonialistes d'antan, donna lieu à des querelles intestines profondes et sema la zizanie entre des syndicats qui n'ont par la suite jamais cessé de se disputer l'obtention d'un rôle politique, de capteur d'informations et d'une influence de premier plan au sein d'une communauté d'action *Nord-Sud* qui n'a pas pu émerger.

À d'autres occasions, le concours d'expériences relationnelles fortes, mais non exclusives, a trouvé une fin plus heureuse au regard de la solidarité internationale. Le cas de l'industrie maritime (Anner, Greer *et al.* 2005), auquel nous associons celui des débardeurs (Lillie *et al.* 2004), confirment les succès éclatants de coordinations mises en plan par un ensemble d'acteurs luttant pour l'établissement d'un plancher normatif d'application internationale. Pour ce qui est de la lutte contre les PDC et du réseau d'inspection l'accompagnant (famille n° 6), cette histoire fut déjà ressassée par Lillie (2005) avant d'être reprise peu après de façon moins exhaustive par Anner, Greer *et al.* (2005)<sup>29</sup>.

En ce concerne le conflit des débardeurs aux États-Unis ayant opposé la « *International Longshore and Warehouse Union* » (ILWU) à la « *Pacific Maritime Association* » (PMA) en 2002 (famille n° 6), sa conclusion hâtive<sup>30</sup> nous révèle l'efficacité de manifestations de solidarité *Nord-Nord*, bien rôdées au niveau transnational (Lillie *et al.* 2004). Il faut préciser dans cette histoire que l'ILWU disposait déjà d'un *capital-solidarité* très élevé. En 1998, l'ILWU avait soutenu la « *Maritime Union of Australia* » dans le conflit qui l'avait confrontée à la « *Patrick Stevedores* » : elle avait à cette époque refusé de décharger des navires employant des briseurs de grèves. Le soutien de l'ITF était également escompté dans cette affaire: la FSI demanda d'ailleurs l'appui actif de tous ses affiliés (Australie, Danemark, Espagne, Japon et Nouvelle-Zélande, pour ne nommer que ceux-ci) pour prévenir l'escalade du conflit et en réduire au maximum l'envergure. La participation de l'ILWU au sein de la « *International*

---

<sup>29</sup> Ce commentaire s'applique également à l'industrie du textile qui fait, elle aussi, l'objet d'une présentation étoffée par Anner, Greer *et al.* (2005). Toutefois, ces auteurs n'apportent pas d'éléments d'information supplémentaires à ceux déjà fournis par Johns (1998), couverts dans le bloc précédent. Pour cette raison, il nous aurait paru inopportun d'évoquer des enseignements n'apportant aucun complément d'explications en dehors de ceux déjà discutés.

<sup>30</sup> La durée du conflit n'est pas signifiée. Les auteurs précisent cependant que ce dernier aurait pris fin le 23 novembre 2002 avec la ratification d'une entente de six ans entre les parties.

*Dockworkers' Council* » lui donna une grande crédibilité auprès des syndicats d'affiliation radicale du monde entier.

En quête d'un prétexte justifiant la militarisation des ports de la *Côte ouest* américaine, la *PMA* décidait d'enclencher un *lock out* de dix jours sans motif valable, comptant sur l'appui des médias pour diffuser des informations fautives quant à la tenue d'une grève déguisée. L'opprobre public avait alors fourni une excuse politique suffisante à l'administration Bush pour ordonner une période d'assainissement des relations (« *cooling off* ») de 80 jours au cours de laquelle aucune action industrielle ne devait être entreprise. L'intention de la direction était d'établir que l'*ILWU* ne désirait pas respecter les termes de cette période de transition, ce qui lui aurait permis de déployer d'autres mesures antisyndicales. La recherche fructueuse de points d'appui à l'international a permis à l'*ILWU* d'assener un cuisant soufflet aux autorités fédérales dans leur détermination patente de laisser le champ libre aux employeurs d'user de toute technique à leur portée pouvant miner la crédibilité d'un syndicat fort de ses ressources relationnelles (Lillie *et al.* 2004).

En résumé, les spécificités de leurs traditions de représentation, de leur passé relationnel et de leur histoire collective respective fomentent chez les acteurs du troisième bloc des manières plurielles et éclatées de comprendre le discours des alliances, d'en capter la pertinence et d'en saisir la pratique. Les exemples retenus ont fait ressortir l'influence déterminante du secteur industriel sur l'enclin des syndicats à emprunter la voie du dialogue international, une réalité sur laquelle tous posent un regard différent. Selon ces enseignements, la solidarité internationale fait une fois de plus figure de *choix* mûri chez des acteurs interpellés plus ou moins intensément par son *appel*. Les *logiques d'action* découlant de cette réflexion ne pourront, à leur tour, que porter cette enseigne emblématique de *réalités interactives*, manipulées au gré d'influences façonnant leur essor et leur évolution : la forte dissemblance des familles a fourni plusieurs illustrations concrètes à ce propos.

### **3. 2. 4 Discussions des enseignements empiriques retenus**

La manière dont la solidarité internationale est comprise, véhiculée et négociée par un ensemble d'acteurs hétérogènes est tributaire d'une multitude de facteurs se rapportant tant aux acteurs eux-mêmes qu'au contexte externe à l'intérieur duquel ils évoluent. En outre,

l'étude plus approfondie des vingt-neuf (n=29) cas a confirmé l'influence de ces facteurs sur la construction des alliances internationales (*Nord-Nord*, *Nord-Sud* ou *Sud-Sud*). Avant d'aller plus loin, posons ici quelques constats.

Tout d'abord, dans un contexte de régulation d'*ordre privé*, faiblement structuré au plan institutionnel, les acteurs semblent devoir faire preuve d'une bonne dose d'inventivité au moment de repenser leurs stratégies d'action et de chercher à s'imposer sur le terrain de la revendication transnationale : nous songeons en particulier aux études de notre deuxième et troisième bloc.

Le cas des travailleurs brésiliens semble patent à cet égard : ces derniers ont cherché à consolider le dialogue avec leurs confrères allemands dans le conflit les opposant à la direction locale de la *Volkswagen* (Anner, Greer *et al.* 2005) (famille n° 5, bloc 3). La coalition menée contre la *Rio Tinto* arbore également un degré d'originalité certain dans la formulation de priorités stratégiques à l'échelle internationale (Goodman 2004) (famille n° 6, bloc 2). La campagne entamée par l'ITF dans le cadre de la lutte contre les PDC confirme le potentiel fédérateur des alliances internationales parmi un ensemble d'acteurs asymétriques quant à leur possibilités d'agir et à leur compréhension du phénomène en cours (Lillie 2005, bloc 2). Le *US/GLEP* se glisse lui aussi dans cette veine : il souligne les immenses difficultés (en l'occurrence, l'attitude patronale et gouvernementale) auxquelles les travailleurs guatémaltèques ont dû faire face au moment de donner une envergure nouvelle à leurs conflits (Johns, 1998) (famille n° 4, bloc 2). Fait étonnant en soi, nous constatons que figurent dans cette catégorie des alliances de type *Nord-Sud*, mis en branle par des acteurs ne disposant pas à coup sûr d'un ancrage solide au plan institutionnel, ni de ressources étoffées à l'interne.

Malgré ces faits d'éclat, les tentations se révèlent parfois plutôt grandes chez certains acteurs du *Nord* de se replier sur eux-mêmes et de miser sur des outils (de revendication ou de négociation) dont ils ont déjà apprécié l'efficacité par le passé. À ce sujet, les travailleurs américains de la *Ford* ont paru entrevoir avec difficultés la faisabilité et la pertinence de chercher à régler leurs problèmes dans une perspective *Nord-Sud*, c'est-à-dire en dehors des espaces d'action qui leur sont familiers (Anner, Greer *et al.* 2005) (famille n° 1, bloc 3). C'est

donc dire que la question des alliances internationales est complexe : elle ne saurait obéir à une grille d'analyse formulée en des termes manichéens.

Inversement à cela, les constats paraissent mitigés en ce qui concerne les acteurs évoluant dans un cadre de régulation d'*ordre public* : nous traçons ici un parallèle direct avec les études du premier et du troisième bloc. Contrairement à de faciles présupposés, la situation n'est pas toujours meilleure dans un contexte institutionnel plus structuré à l'image de celui en sol européen.

L'étude de Wils (2000) dépeint ainsi l'évolution caduque des démarches ayant entouré la constitution d'un CEE, dans une société multinationale inconnue (famille n°1, bloc 1). La présence d'une identité régionale forte chez des syndicats scandinaves réitère pour sa part la difficulté prégnante de rassembler une communauté d'acteurs autour d'une ligne de conduite commune, édictée par la FEM (Andersen, 2006) (famille n°5, bloc 1). Certes, la conquête d'une victoire éclatante par l'*ILWU* contre la *PMA* confirme le bien-fondé pour des acteurs, dotés d'un capital relationnel puissant, d'invoquer le *choix* de la solidarité internationale et de tabler sur sa pratique (Lillie *et al.* 2004) (famille n°6, bloc 3). L'expérience heureuse ayant eu cours chez la *BMW* nous rappelle également la possibilité pour des acteurs du *Nord* de se saisir de leviers d'action novateurs, de miser sur les canaux de communication ouverts par les CEE et d'élargir les frontières de leur espace d'intervention premier (famille n°5, bloc 1). Toutefois, les développements survenus à sa suite laissent un goût plus amer en bouche au regard de la solidarité : ils marquent l'avenir de la concertation régionale du sceau d'une fragilité certaine, à tout le moins chez des acteurs ne disposant pas de solides précédents en la matière (Lillie *et al.* 2004) (famille n°1, bloc 3). Un constat similaire peut sans doute s'appliquer quant à la défaite accusée par l'ITF dans l'industrie de l'aviation : les pourparlers entre les syndicats d'*Iberia* et d'*Aerolíneas Argentinas* ont alors servi à tout, sauf à établir un dialogue durable à l'échelle transnationale (Lillie *et al.* 2004) (famille n°1, bloc 3). Bref, ces exemples, tantôt fructueux, tantôt moins, attestent de l'évidente difficulté de convaincre des acteurs hétérogènes et asymétriques (en termes de ressources et d'opportunités d'action) de l'utilité de déployer des stratégies en commun à l'international et de faire fonctionner ces espaces de concertation, le tout sous une bannière identitaire élargie.

Sur cette base, nous retenons que la compréhension des opportunités d'action chez les acteurs en matière d'alliances internationales n'est pas donnée en soi. Pour y arriver, les acteurs doivent en percevoir la pertinence et se reconnaître dans les nouvelles références (stratégiques, normatives et identitaires) qu'elles supposent. Cela dit, on aurait tort de croire que l'intelligence stratégique des acteurs est uniquement fomentée par des facteurs d'instabilités extérieurs à leur volonté. En effet, il est du ressort de ces derniers d'*habiter*, c'est-à-dire de s'approprier, à la mesure de leurs possibilités, les *choix* posés ou à poser en termes de solidarité.

La constitution de synergies (stratégiques, normatives et identitaires) ne peut venir uniquement des acteurs locaux eux-mêmes. Dans ces cas plutôt communs que particuliers, le concours d'acteurs syndicaux d'envergure internationale ou intermédiaire apparaît des plus précieux au moment de parfaire l'intégration de nouveaux niveaux d'action aux plans régional et/ou transnational. L'ITF et la FEM constituent des exemples désormais coutumiers : ils illustrent à eux deux tout le propos à la fois d'assurer la création de nouvelles synergies symboliques et de maintenir des liens d'interdépendance serrés entre une multiplicité d'acteurs cultivant des visées stratégiques et normatives souvent divergentes, voire contradictoires. Tout ceci laisse à penser que le *choix* des alliances nécessiterait la tenue au préalable d'un travail de conscientisation chez les acteurs : celui-ci serait parfois rendu plus aisé dans un contexte institutionnellement structuré au plan transnational, mieux encore, en présence de participants fortement pourvus en ressources, bien positionnés à l'échelle de leur industrie et dont les traditions de revendication s'accordent sous plusieurs points.

*« For unions, this (the creation of more participative, coordinated and interactive processes on a transnational basis) implies to redefine and make sense of Europe on the ground of considering themselves to be active participants in this redefinition and reinvention. »  
(Pulignano 2006a)*

Comme le résume Pulignano, sans ce détour obligé, la solidarité internationale semble destinée sinon à se heurter à des écueils importants, à tout le moins à émerger d'un accouchement pénible et angoissant, reflétant les tensions entre une multitude de *réalités* locales, nationales, régionales et transnationales. Cette remarque finale souligne l'indissociabilité avouée des sources d'influences animant la construction d'une coalition syndicale internationale.

## CHAPITRE 4

### CADRE D'ANALYSE

#### **4. 1 PRÉMISSES ANALYTIQUES**

Au cours des chapitres précédents, nous avons mis en perspective notre objet de recherche et identifié les principaux facteurs agissant sur son lancement et favorisant sa fine compréhension. Il nous incombe désormais de parcourir plus en détails les particularités de notre cadre d'analyse et du travail de conceptualisation sous-jacent. L'idée derrière cet exercice vise à schématiser le plus concrètement possible les *logiques d'action des équipes syndicales participant à la construction d'une coalition internationale*. Pour les fins de cet exercice d'analyse, il convient ici de rappeler la question fondamentale guidant l'entièreté de cette recherche, à savoir:

- ✓ *Quels sont les jeux relationnels, les expériences identitaires et la production normative (en somme, les logiques d'action) des équipes syndicales locales à l'intérieur de la coalition internationale qu'elles contribuent à édifier?*

Et par voie d'extension:

- ✓ *Quels sont les facteurs de variabilité (internes et externes) influençant ces logiques d'action dans l'espace et dans le temps?*

Par souci de raffinement, nous aborderons notre question de recherche en quatre temps d'analyse. Tout d'abord, nous tenterons de fournir une définition des alliances syndicales internationales. À cela s'adjoindra un travail d'opérationnalisation des concepts nécessaires à leur étude. Nous résumerons par la suite les différentes *logiques d'action* semblant avoir emmené, du moins tel que suggéré dans la littérature prise ici en compte, les acteurs à s'investir dans la construction d'une coalition syndicale internationale. Enfin, nous passerons en revue les facteurs d'instabilités (internes et externes) inhérents aux *logiques d'action*.

Nous l'avons constaté à plusieurs reprises, ceux-ci sont à même de modeler la compréhension qu'ont les acteurs de la solidarité internationale. Nous exposerons de ces suites les propositions de travail qui orienteront nos analyses.

#### **4. 2 PRÉSENTATION DES ALLIANCES SYNDICALES INTERNATIONALES**

Il existe plusieurs versions possibles d'alliances syndicales internationales, en ce qui a trait à leurs formes et à leur nature. Certes, l'étude de la dynamique, des limites et des contradictions propres à l'impulsion d'une action coalisée à l'international présente de nombreux défis sur le plan de l'analyse, de la conceptualisation et de la méthodologie.

Ghigliani (2005) nous fournit à ce titre une grille conceptuelle intéressante du phénomène puisqu'il oppose et cherche à la fois à établir des ponts entre l'internationalisme syndical (« *Old Labour Internationalism* ») tel que pratiqué à l'époque de la *Guerre Froide* et le nouveau (« *New Labour Internationalism* ») arborant plus les traits d'un mouvement social global que ceux d'une véritable entité de négociation d'envergure transnationale. Selon sa lecture des faits, la pratique de la solidarité dépasserait aujourd'hui le cap de l'assemblage et de la saisie d'informations, du réseautage, voire même de l'ambition avouée à créer un espace de revendication sociale au plan supranational fédérant sous une bannière unique des considérations multiples.

Dans cette optique, les alliances internationales obéiraient désormais à un rationnel nouveau, à savoir celui de parfaire l'adéquation des structures syndicales internes avec l'internationalisation du capital et l'essor de stratégies patronales d'envergure similaire. Émergeant d'une foule d'interactions complexes entre des réponses syndicales (locales, nationales et globales), la pratique de la solidarité ferait fi des problèmes associés encore aujourd'hui au déclenchement d'une action concertée au plan international, dont entre autres : l'incompatibilité des intérêts de revendication entre les pays du Nord et du Sud; l'absence de cadres légal et institutionnel correspondants; l'impossibilité de procéder à une coordination quantitative, parfois même qualitative<sup>31</sup> des négociations sur une base transfrontalière; le manque d'intérêt ou d'enthousiasme de la base à l'endroit de ces nouveaux enjeux; et d'autres encore. Pareil *programme théorique* remet ainsi à l'ordre du jour l'importance

---

<sup>31</sup> Le cas exemplaire de la FEM et des principes directeurs établis en matière de négociation à l'échelle de l'industrie viennent confirmer l'opportunité remplie de défis, mais néanmoins concrète de solidifier les échanges et de consolider des règles de coordination d'application transfrontalière.

significative des dimensions spatiales et temporelles dans les transformations suggérées par la solidarité internationale, notamment quant à la *relation du temps face à l'espace* (Munck 2004 a, b; Ghigliani 2005; Moreau 2006).

D'ordres multiples (politique, social, culturel, stratégique, temporel et spatial), les alliances internationales chercheraient incidemment à transformer les références traditionnelles ou, si l'on préfère, les structures de soutien, chargées de soutenir l'invocation et le déclenchement de l'action concertée. Cela dit, les alliances syndicales internationales aborderaient, ou au moins, tenteraient de démystifier la question cruciale de la production sociale d'un espace de revendication, d'une arène d'interactions protéiforme, mieux adaptée aux contingences de la conjoncture mondialisée (Johns 1998; Ghigliani 2005). La production de référents spatio-temporels nouveaux sous le couvert des alliances internationales traduiraient dès lors un juste état de conscience des réalités du travail contemporaines, soit une recherche active et volontaire de configurations stratégiques nouvelles, mues par des repères normatifs et des surfaces identitaires élargis au sein du mouvement syndical (Pernot 2005). Bien entendu, un tel remodelage des répertoires d'action implique le dépassement simultané d'oppositions ontologiques ou schémas binaires conventionnels (*local/national, national/international, local/global, travail/communauté*) rendus caducs dans le cours actuel des événements (Sassen *et al.* 2007). Cette transformation soulève également toute la question liée à la création de règles de concordance (dans *l'espace et dans le temps*) renouvelées au service d'options (*stratégiques, normatives et identitaires*) refusant le ritualisme figé des années passées.

À la lumière des enseignements recensés à ce sujet, nous retenons comme postulat de base que « *l'étude de la solidarité internationale - et, par voie d'extension, celle se rapportant à la construction d'une coalition syndicale internationale - se fonde sur la prise en compte incontournable d'une exigence triple (stratégique, normative et identitaire), appelée à générer des logiques d'action variables, obéissant à des exigences de concordances de lieu et de temps également variées* » (D'Art *et al.* 2002; Frundt 2005). La prise en compte de ce triple pré-requis nous permettra de répertorier la diversité des diverses *logiques d'action* soutenant le projet de coalition syndicale embrassé par des équipes participantes, censé par ailleurs mener à la création de *systèmes d'action concrets* ou de *communautés concrètes de référence* auxquels elles conviendront peut-être de s'identifier.

De notre jugement, c'est grâce à ce couvre-chef triple (*stratégique, normatif et identitaire*) que ces équipes pourront entrevoir la possibilité effective d'épouser des visées similaires et d'édifier des stratégies d'action présentant une concordance habile (en termes *d'espace et de temps*) avec leurs réalités immédiates. *Nous entendons ici la nécessité pour les organisations syndicales de déployer des pratiques appelées à s'inscrire dans les lignes d'une pro-activité et d'une simultanéité nouvelles (espace-temps), dans une multiplicité d'arènes de contestations (espace-lieu) : celles-ci seront censées déboucher ultimement sur l'adoption de logiques d'action restructurées selon le cadre des exigences et des contradictions de la conjoncture mondialisée actuelle.* Pour nous, ces considérations font partie intégrante des *logiques d'action* et des subtilités que leur étude requiert.

Pour élaborer davantage notre pensée, le concept de *logiques d'action* renvoie aux réactions et aux attitudes collectives d'un ensemble social donné, fondées sur une compréhension commune et acceptée d'une expérience relationnelle en cours (Bernoux 1995). Ces cohérences globales constituent des rationalités fondamentalement dynamiques et situées : elles évoquent des capacités d'évolution, de changement et d'apprentissage chez les acteurs à travers les situations d'action auxquelles ils participent, avec le concours négocié d'autrui. De ce fait, les *logiques d'action* viendront donner un sens aux orientations effectives des équipes syndicales locales, c'est-à-dire aux échanges, aux jeux relationnels et aux rapports de force où elles chercheront à s'immiscer, au cours du processus de construction soumis à notre étude : c'est par leur biais que nous en arriverons à cerner *le sens donné par l'action dans l'expérience concrète de la situation*.

Conformément à ces propos, l'*instrumentalité* se ramène pour nous à ce souci constant chez les acteurs sociaux de maximiser l'utilité des engagements auxquels ils souscrivent et d'en minimiser les coûts autant que possible, dans la limite des possibilités et de l'information à leur portée. Cette définition s'inscrit dans la foulée des travaux sur l'*individualisme méthodologique* : ceux-ci postulent une adaptation nécessaire des moyens aux fins que l'« *homo sociologicus* » poursuit en anticipant le comportement d'autrui et les jeux de pouvoir sous-jacents (Drouin 1997). Pour revenir à notre objet premier, l'instrumentalité témoigne de la présence d'une incitation différentielle et sélective amenant une équipe syndicale à participer plus ou moins activement à la construction d'une coalition internationale. Ce concept jauge pour ainsi dire les *logiques de situation* faisant germer chez elles une certaine

compréhension du discours et de la pratique liée aux alliances syndicales internationales (Delas *et al.* 2005, 2<sup>e</sup> édition). L'instrumentalité dont il est question ici en est donc une contingente, au sens radical du terme. Elle rappelle que l'action collective est un *construit social* dont l'émergence et les conditions de maintien posent problème : celles-ci ne peuvent que desservir une certaine utilité et être de finalité pragmatique, c'est-à-dire *fondamentalement stratégique*.

La *production normative* renvoie aux *normes culturelles* ou aux *conventions relationnelles* implicites et explicites (Sainsaulieu 1972; Sainsaulieu *et al.* 1995) délimitant ce qui est admis ou refusé parmi les équipes locales dans l'intimité de leur quotidien. De telles règles de fonctionnement supposent un apprentissage collectif d'ordre délibératif (Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition) : véritable *toile de fond* relationnelle, ces normes fixent des éléments de cohésion, fondent des principes d'intégration et nourrissent la cohésion interne au sein de l'ensemble coalisé. Leur impulsion donne un sens commun et valide l'attrait persuasif de l'action collective nécessaire à la pratique et à la discipline collective de la solidarité intersyndicale. Elles proposent aussi la recherche du plus petit dénominateur commun entre les participants justifiant l'établissement ou la poursuite de communautés d'action possiblement pertinentes pour eux : en procédant à l'*activation de définitions partagées* en ce qui a trait aux actions engagées et aux résultats escomptés (Tilly 1998), l'expérience des interactions et des normes afférentes supprime toute dimension involontaire et non-délibérée dans la coordination des intérêts et des affinités assurant la stabilité des solidarités mises en plan.

Les règles exercent donc une contrainte sur les équipes étroitement liée avec l'appartenance collective qu'elles sont censées leur procurer. En complémentarité, elles fondent des orientations d'action et des structures de réciprocité transcendant les actes d'échanges entamés entre elles (Mauss cité dans Reynaud 2004, 3<sup>e</sup> édition, p. 65) : tout compte fait, *elles constituent l'acteur collectif qu'est la coalition internationale ici étudiée*. Un tel bassin normatif n'a de sens que rapporté aux fins d'une *instrumentalité*, d'un projet d'action commun et concerté : il définit pour nous le champ des possibilités et des limites perçues dans un ensemble relationnel donné, en plus d'activer des relations et de donner une unité aux buts qui s'y avèrent poursuivis (Melucci 1991).

L'*identité* constitue, pour sa part, une *invention sociale* (Reynaud 1982) et *revendicative*, une *construction en trois temps* dont le rôle opératoire tend à faire coïncider l'*identité de soi*

(subjective, ou le « *nous* ») (Ion 2001) et l'*identité d'autrui* (objective, ou le « *eux* ») (Dubar 1998, 2<sup>e</sup> édition) avec les *systèmes de représentation* ou les *visions du monde* sous-tendus par ces interactions (Beck 2003 a; Beck *et al.* 2007; Lallement 2007; Reiss 2005). Nous percevons donc la *création identitaire* comme le résultat d'interactions, de négociations et de conflits multiformes, plurielles et éclatées, accusant de constants mouvements entre des orientations parfois différentes, voire opposées : elle se trouve par conséquent au carrefour d'une *définition interactionniste* à la fois de *l'acteur social lui-même*, de *l'acteur lui opposant une force de résistance ou d'inertie quelconque*, ainsi que des *vérités de base au nom desquelles l'action collective se met en mouvement*. L'action collective en découlant se veut donc être un produit social qui ne peut être considéré comme ni accessoire, ni résiduel.

L'idée consiste ici à évoquer les *principes d'existence* des équipes participantes qui leur confèrent non seulement leur caractère spécifique, mais qui orientent et teintent tant leur discours que leur action de colorations différentes. À nos yeux, l'acteur (syndical plus particulièrement<sup>32</sup>) ne construit pas son action seulement dans la situation, mais l'élabore également en fonction d'une *estimation subjective* (Offe *et al.* 1980), un *fond de valeurs communes* provenant de ses propres expériences, des images actives et des représentations qu'il s'est forgées avant de s'y insérer. Dans les faits, nous vérifierons dans quelle mesure les équipes étudiées possèdent un *guide d'action*, une *boussole* similaire (ou non) en matière de solidarité internationale (Tarrow 1998, 2005). Pareille conceptualisation fait cadrer empiriquement le type de *raisonnement identitaire* à la base d'une *reconnaissance réciproque* (Zoll 1998), d'un *engagement* qui s'élabore dans les expériences collectives vécues de manière organisée.

Comme la mondialisation l'inspirant<sup>33</sup>, la construction d'une coalition syndicale internationale se ferait donc sous la poussée créatrice de trois forces centrales d'influence mutuelle, de la combinaison analytique formée *par l'instrumentalité, la production normative et l'identité*. Ce postulat nous porte à admettre qu'à l'instar de la mondialisation, la construction d'une coalition internationale doit impérativement s'appréhender comme un phénomène complexe, appelé à

---

<sup>32</sup> Pour Offe et Wiesensthal (1980), l'action syndicale en est une dite « *dialogique-identitaire* », émergeant de négociations intra-organisationnelles et trouvant son impulsion sous le couvert de symboles, d'aspirations et d'identités communes. Sa légitimité et légitimation se veulent en ce sens tout, sauf évidentes.

<sup>33</sup> Munck (2004 a) fournit à cet effet une citation très illustrative de la mondialisation sur laquelle il se penche comme suit : « (...) *globalisation should be understood not as a monolith but as a complex, contingent and hybrid set of shifting social relations* » (p. 258).

charrier des niveaux d'analyse divers, à multiplier les espaces d'intervention possibles et à admettre la présence d'influences (*stratégiques, normatives et identitaires*) fluides, d'intensité variée. Au demeurant, les fondements d'une telle coalition ne peuvent être qu'hybrides, mouvants et pluriels, à l'image des *logiques d'action* censées les animer.

#### **4. 3 CONCEPTUALISATION ET OPÉRATIONNALISATION DES DIMENSIONS D'ANALYSE**

Sous ces considérations, il nous faut maintenant documenter les modalités d'opérationnalisation des concepts de 1) *l'instrumentalité*, 2) *de la production normative* et 3) *de l'identité* à la base des présents travaux.

**Figure 4. 1 : opérationnalisation du concept de *logiques d'action***



1) Nous avons apposé à notre première dimension d'analyse l'étiquette de *jeux relationnels* qui en appelle aux travaux de Sainsaulieu (1972), Sainsaulieu *et al.* (1995) certes, mais également à ceux de Crozier *et al.* (1977), Olson (1982), Friedberg (1997) et Reynaud (2004, 3<sup>e</sup> édition). Cette dénomination présente le mérite d'évoquer les soubassements stratégiques, pragmatiques et calculés des *manœuvres* poussant un acteur syndical à se délester d'une partie de son autonomie décisionnelle et à s'investir dans la construction d'une coalition internationale. Elle soulève également le caractère complexe, truffé d'influences et de subtilités à la base de ce *choix*. Le matériel empirique et théorique consulté nous révèle l'existence de deux sous-dimensions d'analyse: 1) les *modalités d'implication* et 2) la *dynamique des échanges*.

Comme son nom l'indique, la première sous-dimension (*modalités d'implication*) traite du degré d'implication des équipes syndicales dans le processus de construction d'une coalition internationale. Pour procéder à sa mesure, nous retenons deux indicateurs de mesure, à savoir 1) la *division du travail* et 2) la *cohésion interne*. D'une part donc, les données

recueillies sous le premier volet discuteront de la qualité de la répartition des tâches inhérentes au projet entre les dirigeants d'une même équipe de dirigeants locaux. Dit autrement, nous jaugerons ici la capacité de ces acteurs de s'approprier et d'*intégrer collectivement* le *choix saisi, construit et situé* (dans l'espace et le temps) des alliances internationales. D'autre part, nous appréhenderons sous le deuxième volet la qualité de la compréhension de la solidarité internationale chez eux. Il revient ici d'évaluer la qualité de l'engagement et la volonté effective de l'équipe de se repositionner à l'international par le truchement de la coalition. À ce titre, le type de *leadership* exercé dans chacune des six équipes - que l'on pense au niveau d'*ouverture* et de *pro-activité* rencontré dans les *logiques d'action* possiblement épousées - pourra se révéler d'un précieux concours dans notre exercice d'analyse. Empiriquement, les habiletés à persuader des dirigeants semblent jouir d'une influence décisive sur la capacité d'une organisation de renouveler le contenu de son répertoire stratégique, de structurer son évolution au plan normatif et de transformer les enjeux individuels en d'autres d'ordre supra-organisationnel.

La deuxième sous-dimension (*dynamique des échanges*) se réfère aux interactions prenant place entre les équipes locales dans l'espace coalisé naissant. Ces renseignements abordent des aspects importants de notre problématique, notamment quant aux possibilités que le regroupement puisse s'inscrire dans la durée, transcender le cap des échanges primaires et arborer une présence convaincante et structurée à l'international. Ces données soupèsent entre autres le niveau d'interdépendance liant les équipes entre elles, la teneur des jeux d'influences auxquels elles prennent part, ainsi que la qualité de la position d'autarcie les caractérisant, si bien sûr tel est le cas. Il s'agit là de dresser une appréciation juste de la manière dont les équipes-participantes conçoivent leur insertion dans un espace d'action d'envergure internationale, à y *faire des mises* au gré des *incitatifs* reçus et à en canaliser les potentialités, au mieux de leurs ressources et de leurs possibilités (Murray et Lévesque 2001; Lévesque et Murray 1998, 2003, 2004). Parmi les indicateurs de mesure retenus figurent : 1) *le champ et l'étendue du réseau relationnel* propre à chacune des équipes impliquées; 2) *la fréquence et l'intensité des échanges* entretenus à l'intérieur de la coalition; 3) *la nature et le thème des échanges* qui y sont privilégiés; de même que 4) *les spécificités des rapports* cultivés entre elles.

2) Notre deuxième dimension d'analyse se rapporte à la *production normative*. Nous jetterons ici un œil sur les conventions relationnelles (implicites et explicites) prévalant entre les équipes syndicales dans le processus de construction d'une coalition internationale. Tout bien considéré, nous interrogerons la capacité de l'ensemble émergent de se doter de normes comportementales internes, de s'autonomiser face à la pluralité d'intérêts et de revendications réifiés en son sein et de hisser de nouvelles solidarités<sup>34</sup> fortes de leur cohérence et de leur potentiel englobant.

Les 1) *règles de fonctionnement* (formelles et informelles) nouvellement édifiées ou en voie de l'être, de même que les 2) *mécanismes de transfert* prévalant entre les équipes locales constituent ici les deux indicateurs de mesure choisis. L'évaluation, tant des efforts de systématisation soutenant les prises de contact (*règles de fonctionnement*) que des ressources effectivement échangées dans ce cadre (*mécanismes de transfert*), nous renseignera quant à la solidité du regroupement établi, malgré les défis inhérents à son propos et à sa mission.

3) Notre troisième et dernière dimension d'analyse renvoie aux *expériences identitaires* : nous admettons avoir préféré cette locution au simple vocable *identité*, sous l'inspiration encore avouée des travaux de Sainsaulieu (1972) et Sainsaulieu *et al.* (1995). À notre avis, cette désignation souligne le caractère profondément mouvant du *mécanisme identitaire* (Tixier 1992) qui tend à se remodeler au contact d'expériences relationnelles, de circonstances (matérielles, économiques, historiques et institutionnelles) nouvelles et à colorer différemment son utilité sociale au quotidien. Par ailleurs, elle ne manque pas de réitérer toute sa pesanteur dans la modulation du *vécu syndical* en lui-même (Visser 1993) : elle constitue de la sorte la base de toute évaluation ou *vision paradigmatique* du milieu externe, soit du calcul des coûts et des avantages d'une action ou d'une mise en relation quelconque (Kelly et Kelly 1991, 1992, Kelly 1998). L'ensemble des travaux examinés jusqu'ici suggère la présence de trois sous-dimensions d'analyse, à savoir : 1) la *définition de Soi*, 2) la *définition de l'Autre* et 3) les *systèmes de représentation*.

La première sous-dimension (*définition de Soi*) fait référence aux indices de cohérence identitaire, aux *mémoires collectives* censées appuyer la tenue d'échanges entre des acteurs,

---

<sup>34</sup> Reynaud (2004, 3<sup>e</sup> édition) évoque la construction de mouvements d'actions solidaires sous le vocable « *bricolages communautaires* », laissant entrevoir la complexité des interactions entre les acteurs, au gré notamment des cohérences et des compréhensions différentes retrouvées au moment de cette émergence.

dissemblables dans leurs visées respectives, mais unis néanmoins par l'élaboration d'une parole collective et d'un projet concerté. Pour cela, nous tirerons le portrait de l'équipe syndicale, telle que décrite par les dirigeants locaux quant à leur niveau d'osmose avec chacun des partenaires d'action identifiés (Aguiton 2001). Puisque les référents identitaires immédiats sont réputés informer les décisions des acteurs et décider de la légitimité des actions à entreprendre, nous déterminerons par leur biais la base d'agrégation des intérêts et l'envergure souhaitée par les participants du regroupement étudié.

La deuxième sous-dimension (*définition de l'Autrui*) se rapporte à la conception de l'*Autre* telle que conçue par les équipes locales. Produit de constructions sociales, d'incorporations et de diffusions successives, l'identité se forge dans la fermentation des idées et à travers la trame des tensions et des interactions, soit des dualités réciproques vécues au quotidien : nous évaluerons par conséquent l'idée que se font les dirigeants locaux des autres participants de la coalition. La conception de l'acteur patronal (local et global) sera également prise en cause, vu le caractère éminemment relationnel de ces *expériences*. Cet exercice peaufinera le *tracé identitaire* de la coalition émergente : nous comprendrons alors l'étendue des possibilités et des limites du répertoire relationnel qu'elle propose.

La troisième et dernière sous-dimension (*enjeux de la relation*) en appelle aux défis relationnels liés à la construction d'une coalition syndicale internationale. Nous sonderons ici les systèmes de représentation propres à chacune des équipes participantes, à savoir les finalités perçues et les visions du monde (ou de l'avenir simplement dit, Pernot 2001), pressenties par chacune d'entre elles pour la coalition émergente, ainsi que le *niveau d'identification collective* suscité. L'établissement (ou non) de cette *conscience profonde de la collectivité* (Fantasia et Voss 2003, 2<sup>e</sup> édition) nous éclairera indirectement quant à la capacité effective des équipes syndicales de diffuser des identités collectives élargies réifiant la pluralité des points de vue en cause et charriant de nouvelles manières d'agir à l'international comme les travaux consultés semblent le suggérer.

À notre avis, les indicateurs de mesure retenus mettront en lumière la variabilité des *logiques d'action* appuyant, à des niveaux d'intensité variable, la construction d'une coalition syndicale internationale (voir tableau 4-I ci-contre).

Tableau 4-I : opérationnalisation du concept de *logiques d'action*

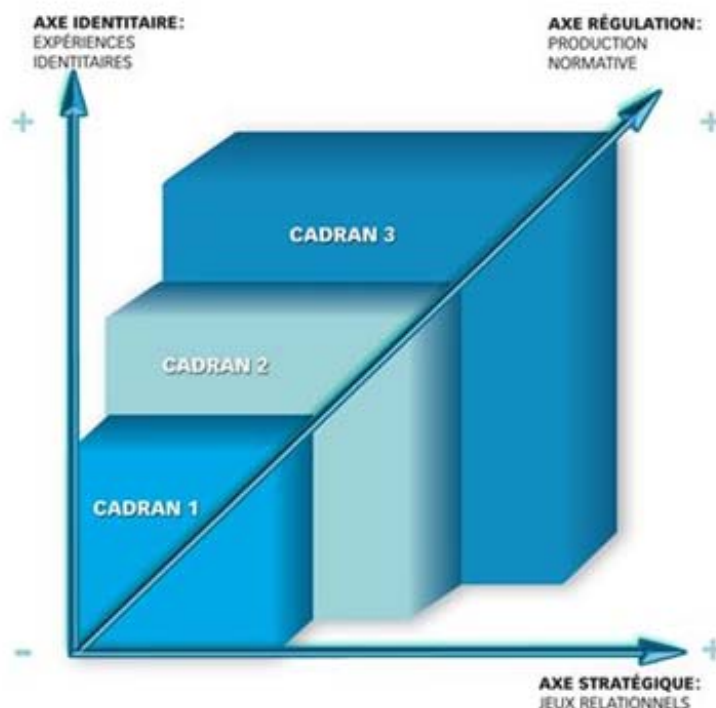
Dimensions d'analyse	Sous-dimensions d'analyse	Indicateurs de mesure retenus
<b>Jeux relationnels</b> (axe de l'instrumentalité)	Modalités d'implication (au sein de l'équipe)	Division du travail
		Cohésion interne
	Dynamique des échanges (entre les équipes)	Champ et étendue du réseau relationnel
		Fréquence et intensité des échanges
		Nature et thème des échanges
<b>Production normative</b> (axe de la régulation)	Conventions relationnelles (entre les équipes syndicales)	Création de règles (formelles et informelles)
		Mécanismes de transfert
<b>Expériences identitaires</b> (axe de l'identité)	Définition du <i>Soi</i>	Pôles d'identification immédiats
	Définition de l' <i>Autrui</i>	Conception de l'altérité
	Enjeux de la relation	Systèmes de représentation

#### **4. 4 SURVOL ET APPLICATION EMPIRIQUE DES LOGIQUES D'ACTION**

Le croisement de ces trois dimensions d'analyse sous-tend des *logiques d'action* multiples à l'image des règles de concordance correspondantes inspirant leur mise en mouvement.

En adéquation avec cette pensée, la figure 4. 2 dépeint le caractère tout aussi construit, dynamique et situé des cas d'alliances internationales retrouvés dans la littérature mentionnée en référence. Son usage se révélera pratique au moment de confronter les réalités empiriques aux enseignements théoriques introduits plus tôt, puis d'en vérifier la congruence effective.

**Figure 4. 2 : croisement des dimensions d'analyse sous-tendant le concept de *logiques d'action***



Nous présumons donc l'existence de trois cadrans. Ces cadrans ne disposent pas de pourtours fermés, pas plus qu'ils ne sous-tendent la présence de *logiques d'action* s'excluant mutuellement, d'où la présence de carrés s'emboîtant les uns avec les autres. Le lecteur dénotera également des agencements différents au sein d'une seule et même catégorie. Pareille configuration réitère le caractère ouvert, mouvant et perméable des frontières suggérées.

1) Les *logiques d'action* du premier cadran renvoient *grosso modo* à des cas d'alliances syndicales limités sur les plans de l'*instrumentalité*, de la *production normative* et de l'*identité*. Nous l'avons vu, ces exemples (famille 1, blocs 1, 2 et 3) admettent la tenue de travaux de concertation sporadiques, reposant sur une conception étriquée de la solidarité internationale. Plutôt souvent qu'autrement, la définition de la sphère de revendication arrive difficilement à transcender l'unité de production ou l'environnement immédiat des acteurs syndicaux. Une telle prise de position se veut peu propice à l'acceptation d'intérêts d'acteurs sociaux évoluant en dehors de l'intimité quotidienne des participants. Ces alliances risquent aussi d'être

impulsées par des *logiques d'action à priori* rébarbatives à la montée éventuelle d'une parole « englobante », unie sous le couvert de l'adversité. Dans cette rubrique, les divergences de points de vue demeurent des vecteurs privilégiés de résistance au changement. Les enjeux et solutions afférents paraissent éclatés, impossibles à réifier sous un étendard unique ou une vision d'avenir inspirante : la coordination des échanges est rudimentaire, sporadique et empreinte d'un formalisme laissant peu de place à la spontanéité.

2) Dans le deuxième cadran, le périmètre des idées et des ambitions se trouve élargi au regard de l'*instrumentalité*, de la *production normative* et de l'*identité*. La solidarité internationale provient ici d'une volonté effective chez les acteurs syndicaux (familles 2 et 3, blocs 1 et 2) de faire vivre un nouvel espace contractuel et d'élargir les frontières de leur efficacité respective en établissant un réseau d'échanges plus dense et mieux rôdé entre eux. Cet exercice d'émancipation pratique et rhétorique pourrait toutefois se heurter à certains écueils. À ce stade-ci, les acteurs éprouvent encore des difficultés à dégager une stratégie globale indépendante d'une foule de considérations éparses et à l'asseoir dans le temps. On se situe pour ainsi dire dans le domaine de la découverte de capacités d'action alternatives (« *capacity building logic* ») (Lévesque et Dufour-Poirier 2005) et l'éveil d'une conscience réflexive d'envergure mitoyenne. Ce moment stratégique du développement des alliances syndicales aménage des espaces de confiance entre les acteurs et adoucit la prégnance des clivages les séparant : il leur propose une lecture renouvelée de la solidarité internationale et des résonances (*stratégiques, normatives et identitaires*) qu'elle semble avoir chez eux.

3) Les tableaux de pensée du troisième cadran confirment l'importance chez ces acteurs syndicaux (familles 4, 5 et 6, blocs 1, 2 et 3) d'ouvrir de nouveaux couloirs de discussions et de générer des déplacements de rapports de force dans l'arène de la protestation internationale (Pernot 2005). Leur adhésion au discours et à la pratique des alliances syndicales internationales signifie pour eux d'aller bien au-delà de la quête de ressources relationnelles et informationnelles de base. Elle implique la construction de *logiques d'action* fondées sur des options stratégiques, normatives et identitaires admettant la possibilité de réifier sous une bannière unique et globale le foisonnement de réalités présentes dans le monde du travail actuel. Vue sous cet angle, la conjoncture mondialisée ne constitue plus un outil d'ombres et de disqualifications, mais procède au contraire à la régénération du tissu militant et à la genèse de repères d'actions et de réflexions profondément transversaux

(« *transformative logic* ») (Lévesque et Dufour-Poirier 2005). Même si l'air du temps ne semble pas accréditer la solidarité comme les parangons des bonnes façons de faire en ce moment, ces exemples viennent contredire le sentiment de faillite idéologique et discursive souvent adossé en apparence aux alliances internationales<sup>35</sup>.

Si l'on résume, l'*instrumentalité*, la *production normative* et l'*identité* paraissent indissociables les unes des autres, en théorie comme en pratique. Nous croyons que toutes trois se renforcent mutuellement pour former un construit social contingent, de nature évolutive et saisie, influençant tant la compréhension des alliances syndicales internationales que la qualité des concordances et les modes de légitimation en découlant. Dans cette avenue, les *logiques d'action* ne peuvent être comprises que comme le produit de référents triples chargés de dessiner, selon un tracé plus ou moins grossier, les contours de l'acteur collectif émergent, des *mis en concordance (stratégiques, normatives et identitaires)* et des *ordres de solidarité* proposés.

#### **4. 5 FACTEURS EXPLICATIFS (DITS DE VARIABILITÉ) SOUS-JACENTS**

Contrairement à de faciles présomptions, les *logiques d'action* ne sont pas dénuées de limites : elles s'animent et se voient parfois bridées par un ensemble de facteurs explicatifs charriant une foule d'instabilités tantôt *endogènes* (liées aux acteurs eux-mêmes et aux *ressources de pouvoir* dont ils sont investis), tantôt *exogènes* (propres au cadre institutionnel, au contexte corporatif et aux relations de travail vécues au plan local). Construit à plusieurs visages parcouru par un mélange inextricable d'instabilités de toutes sortes, les *logiques d'action* délimitent l'étendue du possible et du souhaitable à l'international.

De fait, les auteurs consultés s'entendent pour dire que la *structure d'opportunités interne* en place dispose d'un impact variable et non pas surdéterminant tant sur la nature et la forme possibles des alliances internationales que sur les *logiques d'action* sous-jacentes (Tarrow 1998). Sans procéder à une lecture déterministe du scénario d'implication, ces derniers paraissent néanmoins être arrivés à un consensus quant à l'incidence de certains facteurs sur le *design* des *logiques d'action*, dont entre autres :

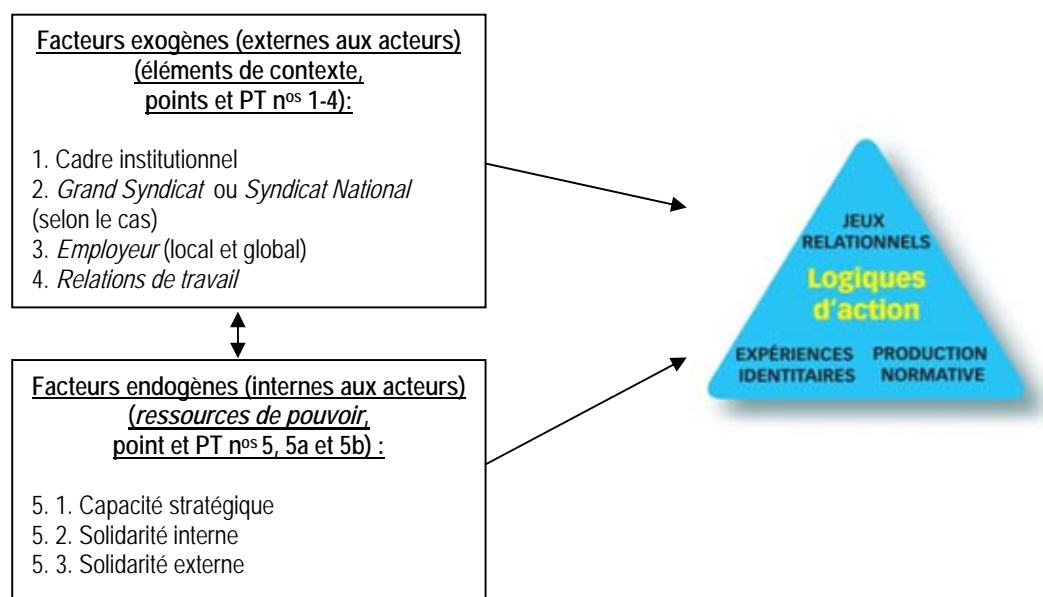
---

<sup>35</sup> Munck (2004 a) se veut particulièrement cinglant à cet égard en proclamant l'incapacité du mouvement ouvrier dans son ensemble de générer un projet identitaire mieux adapté aux contingences d'aujourd'hui. Nous laissons le soin au lecteur de juger du passage qui suit : « *Labour is unable anymore to articulate a project identity by itself and for itself, a failing which prevents trade unions from being a transformative force in the new.* » (p. 260).

- 1) Le cadre des *institutions nationales* (Anner, Greer *et al.* 2005; Johns 1998; Pulignano 2003, 2005, 2006 b; Wils 2000; Whittall 2000);
- 2) Les particularités de la prise de décisions, de la division du travail, de même que l'espace créé et les ressources allouées par l'organisation syndicale-mère affiliant les équipes locales quant à la solidarité internationale (Andersen 2006; Anner, Greer *et al.* 2005; Lévesque et Dufour-Poirier 2005; Lillie *et al.* 2004; Lillie 2005);
- 3) La stabilité de l'*employeur* global et de ses représentants locaux, ainsi que l'autonomie décisionnelle dont jouissent ces derniers dans l'exercice de leurs fonctions. Ce bloc englobe aussi les pressions concurrentielles du secteur industriel tout comme la rentabilité du site de production, selon son positionnement stratégique dans la chaîne de valeurs de l'entreprise (Anner, Greer *et al.* 2005; Goodman 2004; Johns 1998; Lillie *et al.* 2004; Lillie 2005; Pulignano 2005, 2006 b; Whittall 2000);
- 4) La teneur des *relations de travail* observées localement (Johns 1998; Lévesque et Dufour-Poirier 2005; Lillie *et al.* 2004; Whittall 2000);
- 5) Les *ressources de pouvoir* détenues par les dirigeants locaux concernés (Anner, Greer *et al.* 2005; Johns 1998; Lévesque et Dufour-Poirier 2005; Lillie *et al.* 2004; Lillie 2005).

La figure 4. 3 expose une synthèse graphique de l'ensemble des éléments d'analyse figurant dans l'étude des *logiques d'action*.

**Figure 4. 3 : facteurs de variabilité influant sur les *logiques d'action***



Dans un premier temps donc, l'analyse menée dans la revue des écrits empiriques a mesuré la portée du contexte institutionnel national et des mécanismes de représentation correspondants sur les décisions des acteurs en matière de solidarité internationale. Selon les spécificités en présence, les acteurs syndicaux sont parfois emmenés à : 1) préférer sauver leurs intérêts (Zoll 1998) et résoudre leurs problèmes dans leur enclave locale (par exemple: le cas des travailleurs de la *Ford*, Anner, Greer *et al.* 2005; ainsi que ceux d'*Iberia* et d'*Aerolíneas Argentinas*, Lillie *et al.* 2004); 2) s'associer à des partenaires de revendication proches d'un point de vue culturel et géographique (par exemple: les affiliés de la *Nordiska Metall*, Andersen 2006; tout comme ceux de la FIOM au Mexique, Lévesque et Dufour-Poirier 2005); ou 3) miser activement sur le concours d'autrui dans la résolution des conflits les opposant à l'*Employeur* (local et/ou global) (par exemple: les cas de la *Rio Tinto*, Goodman, 2004; du projet *US/GLEP*, Johns 1998; et de la lutte contre les PDC, Lillie 2005).

Ces exemples ont fait rejaillir les différences énormes entre des acteurs évoluant dans des espaces géographiques et institutionnels distincts. Les choix, les opportunités d'agir, de même que la compréhension des alliances internationales ont apparu différer clairement selon l'ancrage institutionnel national des participants. À ces dissemblances s'ajoutent celles liées à la perspective analytique privilégiée, selon qu'on la situe sur un axe *Nord-Nord*, *Nord-Sud* ou *Sud-Sud*. L'ampleur des écarts séparant les familles des blocs 1, 2 et 3 suffit à marquer

l'importance de donner au contexte institutionnel la place qui lui revient. Cette préoccupation se transpose comme telle dans la proposition ci-après:

*PT n° 1 : Les spécificités du cadre institutionnel national, en ce qui a trait à l'encadrement des rapports collectifs de travail, façonnent les logiques d'action des équipes syndicales en matière de solidarité internationale.*

Dans un deuxième temps, une organisation syndicale-mère tendant à gérer de manière exclusive l'allocation de ressources, la division du travail, la prise de décisions dans la gestion de ses dossiers internationaux, ainsi que l'espace créé et *possiblement habité* par les affiliés locaux : dans pareil cas, l'équipe syndicale impliquée dans une initiative quelconque à ce niveau pourra difficilement faire valoir ses points de vue et assurer un suivi des avancées souhaitées en ce sens (Lévesque et Murray 2010). Mobiliser ses ressources en vue de contribuer au bon fonctionnement d'un ensemble émergent et de renouveler son répertoire de pratiques à son contact risquera d'apparaître *possiblement* sans intérêt, advenant d'éventuelles défaillances du *Syndicat National*. Les *logiques d'action* alors engagées obéiront sans doute à des rationnels divergeant de ceux pressentis au départ. Ces considérations nous invitent à formuler notre prochaine proposition de travail dans le sens suivant:

*PT n° 2 : Les spécificités entourant l'allocation des ressources, la division du travail, la prise de décisions et l'espace créé à l'international de la part de l'organisation syndicale-mère au plan national influent sur les logiques d'action des équipes locales affiliées en matière de solidarité intersyndicale.*

*Plus cet espace sera important, plus les logiques correspondantes tendront à se situer dans le cadran trois. Inversement, plus cet espace sera réduit, plus les logiques d'action se situeront dans les cadrans un et deux (figure 4. 2).*

Dans un troisième temps, les logiques de concurrence et de développement du secteur industriel tendent à leur tour à opposer une force de résistance non négligeable aux acteurs au moment d'édifier leurs *choix, donc leurs logiques d'action* en matière d'alliances syndicales (Anner, Greer *et al.* 2005; Johns 1998; Lillie *et al.* 2004; Lillie 2005; Pulignano 2005, 2006 b; Whittall 2000). Nous l'avons démontré à plusieurs reprises, les possibilités d'agir des acteurs syndicaux (et sociaux plus largement), de même que les pressions concurrentielles s'exerçant parfois sur eux depuis la maison-mère ne sont pas les mêmes, selon qu'on se trouve dans l'industrie du textile, de l'automobile, des mines ou du transport maritime (Mus et Boucké 2009; Raess et Burgoon 2006; Went 2009). En effet, les comparaisons coercitives (mesures

de « *benchmarking* ») auxquelles les acteurs sont soumis semblent être appelées à varier, selon leur *positionnement stratégique* dans la *chaîne de valeurs* de leur entreprise d'appartenance : plus souvent qu'autrement, celui-ci paraît conditionner non seulement la *rentabilité du site de production* considéré, mais également la *stabilité de la figure corporative*, ainsi que l'*autonomie décisionnelle* de ses représentants (à l'échelle locale et globale). Sans grande surprise, le quotidien d'un acteur syndical évoluant dans un contexte très menaçant et rébarbatif en termes économiques ne constitue pas une « *condition facilitante* » en matière de solidarité internationale : cette dernière risque de lui apparaître d'ailleurs passablement éloignée de ses considérations les plus urgentes, touchant le devenir immédiat de ses membres.

Dans une veine concordante, le niveau d'offensive dans la formulation et la saisie de nouveaux repères d'action et de réflexion à l'international a pris, dans un troisième temps, des tournures différentes selon la spécificité des relations de travail enregistrées au plan local (Johns 1998; Lévesque et Dufour-Poirier 2005; Lillie *et al.* 2004; Wils 2000; Whittall 2000). Par extension, celles-ci sous-tendent certaines contraintes pour les acteurs syndicaux au moment de redéployer leurs actions à l'international, selon le *degré de paritarisme* enregistré en matière décisionnelle, le *niveau de conflictualité* entre les parties tout comme les *enjeux de production, de rationalisation et de rentabilité afférents* charriés à l'échelle locale. Les perspectives de renouveau, toutes enchâssées qu'elles sont dans leur enclave d'origine, se distinguent donc les unes des autres à ces égards. Ces considérations nous portent à conjecturer que:

*PT n° 3 : Le positionnement stratégique du site dans la chaîne de valeurs de l'entreprise agit sur les logiques d'action épousées par les équipes syndicales locales en matière de solidarité internationale.*

*PT n° 4 : Les spécificités des relations de travail retrouvées au plan local façonnent les logiques d'action épousées par les équipes syndicales locales en matière de solidarité internationale.*

Ceci étant, la capacité des acteurs à s'approprier le défi international serait donc appelée à varier selon les réalités du contexte environnant (*PT n° 1 : institutions; PT n° 2 : Grand Syndicat; PT n° 3 : Employeur; PT n° 4 : Relations de travail*).

Cependant, il serait impossible de concevoir l'acteur syndical comme étant démuni face aux circonstances de son existence et de son devenir. Des travaux ont ressorti l'impact déterminant du passé relationnel des acteurs dans la poussée d'efforts de concertation sur une base transnationale : la victoire remportée par l'*ILWA* contre la *PMA* aux États-Unis se veut fort illustrative à ce sujet (Lillie *et al.* 2004). Aussi, bien qu'il s'avère plus que fondamental de reconnaître le chevauchement des sources d'influence s'opposant aux *logiques d'action*, il importe, à notre avis, d'inclure, dans un quatrième temps, toute la question liée aux ressources de pouvoir des acteurs. De l'interpénétration de ces facteurs naîtra une compréhension évolutive et variée du triptyque étudié et des *logiques d'action* s'y rapportant: elle indiquera aux acteurs les niveaux d'intervention pertinents pour eux de se *saisir* et d'*habiter*.

Pour dégager une fine analyse des ressources de pouvoir, nous avons retenu les configurations analytiques de Dufour, Hege *et al.* (2009), Frost (2000), Ganz (2000, January; 2002), Lévesque et Murray (2003, 2004) et Pocock (2000) : leurs travaux discernent la *capacité stratégique*, la *solidarité interne* et la *solidarité externe* parmi les sources d'influences endogènes, propres aux acteurs, à privilégier dans l'analyse des *logiques d'action* (*PT n° 5, n° 5a et n° 5b : ressources de pouvoir*).

1) La *capacité stratégique* fournit une direction et une orientation d'action quant aux manières d'interpréter, d'exprimer et d'agir sur les situations en cours. Elle souligne les possibilités effectives des acteurs de développer des *projets alternatifs* (Kelly 1998), *autonomes et indépendants* de toutes visées ou considérations externes aux leurs et surtout de les *mettre en œuvre* dans la pratique. Elle se réfère également aux occasions pour eux de lire les opportunités d'agir et de transformation présentes dans leur environnement (interne et externe) immédiat et de transformer en conséquence *leur structure, leurs répertoires d'actions* et leur *champ d'intervention*, au moment indiqué de le faire.

Brièvement, il s'agit d'une *intelligence des situations* par le biais de laquelle les acteurs appréhendent le monde, élargissent (ou non) leurs perspectives et étoffent (ou non) leur répertoire d'actions, dans un langage et selon un cadrage revu et pensé en fonction de nouveaux arbitrages entre l'espace et le temps. Celle-ci sera réputée transformer (ou non) à leur faveur la conjoncture du moment sous le couvert de répertoires d'actions leur permettant soit d'intérioriser des problématiques globales au plan local (« *internalizing* ») et/ou encore de

faire siennes, puis de projeter des considérations d'intérêt local au niveau international (« *externalizing* ») (Tarrow 1998, 2005). Pour bien illustrer ce à quoi nous nous rapportons, nous nous référons à Ganz (2002) pour qui la *capacité stratégique* évoque:

« *How we turn what we have into what we need to get what we want. (...) It is the conceptual link between the targeting, timing and tactics with which we mobilize and deploy resources and the outcomes we hope to achieve.* » (p. 5)

Afin de mesurer toute la potentialité de cette ressource, nous retenons deux sous-dimensions d'analyse renvoyant tantôt 1) à la *direction patronale locale*, tantôt 2) au *syndicat en lui-même*. Sous le premier versant, nous retrouvons 1) la *capacité* déjà discutée d'un acteur syndical à *formuler un projet alternatif autonome* de celui de son homologue patronal et 2) à le mettre en œuvre. Sous le deuxième versant se distingue 1) la *capacité* de ce même acteur à *revisiter ses structures internes, son action et son champ d'intervention premier*.

2) La *solidarité interne* englobe, pour sa part, l'*organisation interne*, le *fonctionnement démocratique*, les *mécanismes de communication* et les *ressources* (matérielles, logistiques et autres) déployés pour stimuler la *cohésion interne*, la vie démocratique et la vitalité délibérative à l'interne (Lévesque et Murray 2003). Ces derniers se traduisent concrètement par la participation des membres à la vie syndicale, la présence d'une structure démocratique de représentants libérés pour s'occuper des tâches syndicales. Nous en mesurerons l'intensité en situant sur un continuum de complexité les quatre sous-dimensions d'analyse identifiées à cet effet : 1) l'*organisation syndicale interne*; 2) son *fonctionnement démocratique*; 3) les *mécanismes de communication avec les membres*; 4) sa *cohésion interne*. La première prend pour étude : 1) le *nombre de libérations syndicales*; 2) la présence (ou non) de délégués de plancher; 3) la *proposition de délégués par travailleur*; ainsi que 4) la *présence (ou non) d'un local appartenant au syndicat*. La seconde relève : 1) les *modalités de sélection* des représentants syndicaux; 2) la *fréquence des rencontres* dans les instances internes; et 3) le *degré de participation des membres* à leur syndicat d'attache. La troisième se saisit de : 1) la *nature des mécanismes de communication* et de 2) *leur densité*. La quatrième questionne de son côté : 1) la *capacité des membres de coopérer entre eux*; et 2) leur *capacité de mobiliser* collectivement leurs ressources pour *agir en commun* (Lévesque et Côté 1999).

3) Finalement, la *solidarité externe* détermine la capacité de l'acteur syndical à recourir à *des services ou à de l'expertise spécialisée* en-dehors de ses pourtours locaux, tout en développant des alliances avec des syndicats ou des instances d'acabit divers à de multiples niveaux. De telles mises en relations réduisent les risques de repli sur soi et/ou d'isolement, en plus de mettre en perspective des modèles syndicaux alternatifs (Lévesque et Murray 2003) : la densité des réseaux en émergeant influence le pouvoir syndical de multiples façons. Nous convenons de mesurer ces variantes suivant la qualité des liens entretenus par l'acteur aux *plans vertical et horizontal*. À la *verticale*, nous évaluerons : 1) le *recours au conseiller de l'organisation-mère* où l'équipe locale puise une possible affiliation; 2) la *participation à différentes instances décisionnelles*; de même que 3) le *recours à des services et à de l'expertise spécialisée*. À l'*horizontale*, nous soupèserons 1) *les liens avec les organisations syndicales de la région*, ainsi que 2) *ceux développés avec des groupes communautaires, politiques ou autres*.

Plus bas se trouve un résumé succinct (tableau 4-II) des indicateurs de mesure retenus en ce qui a trait aux *ressources de pouvoir*.

**Tableau 4-II : opérationnalisation du concept de ressources de pouvoir**

<b>Dimensions d'analyse</b>	<b>Sous-dimensions</b>	<b>Indicateurs de mesure</b>
<b>Capacité stratégique</b>	<i>Par rapport à la direction patronale locale</i>	-Capacité à développer et de formuler un projet autonome de celui de la direction
		-Capacité à le mettre en œuvre
	<i>Par rapport à l'organisation syndicale locale</i>	-Capacité à revisiter ses structures internes, son action et son champ d'intervention
<b>Solidarité interne</b>	<i>Organisation syndicale interne</i>	-Nombre de libérations syndicales
		-Présence(ou non) de délégués de département
		-Proportion de délégués / travailleurs
		-Présence (ou non) d'un local syndical
	<i>Fonctionnement démocratique de l'organisation syndicale</i>	-Modalités de sélection des représentants syndicaux
		-Fréquence des rencontres dans les instances internes
		-Degré de participation des membres
	<i>Mécanismes de communication avec les membres</i>	-Nature des mécanismes de communication
		-Densité des mécanismes de communication
	<i>Cohésion interne</i>	-Capacité de coopérer entre les membres
		-Capacité à agir en commun des membres
<b>Solidarité externe</b>	<i>Liens verticaux</i>	-Recours au conseiller syndical
		-Participation aux instances syndicales
		-Recours aux services et à l'expertise spécialisée
	<i>Liens horizontaux</i>	-Liens avec des organisations syndicales de la région
		-Liens avec des groupes communautaires, politiques et autres

Il va sans dire, la *capacité stratégique*, la *solidarité interne* et la *solidarité externe* ne constituent pas à elles seules des données suffisantes pour cerner les subtilités derrière le rationnel des *logiques d'action* ou encore la teneur des facteurs d'instabilités externes les influençant ou s'y opposant. Cependant, leur possible incidence fournit des renseignements impossibles à négliger au cours de notre analyse : elles émergent d'un consensus parmi tous les textes consultés, à savoir celui que les choix des acteurs locaux en matière de solidarité internationale varient selon leur capacité à mobiliser, en temps opportun, les ressources dont ils sont investis. Aussi, bien que certains syndicats locaux investissent l'espace international et

se saisissent de leurs ressources en ce sens, d'autres apparaissent relativement démunis quant à leur incapacité d'appréhender les occasions d'en disposer davantage ou tout simplement d'en faire usage au moment approprié (Murray 2001; Murray et Lévesque 2002).

Au-devant de ces constats, nous conjecturons que :

*PT n° 5 : Les ressources de pouvoir des équipes syndicales locales influencent les logiques d'action épousées en matière de solidarité internationale.*

Par suite,

*PT n° 5a) : Les équipes locales capables de mobiliser leurs ressources de pouvoir au moment indiqué seront susceptibles de maximiser les perspectives de renouveler leurs répertoires d'action au contact de la coalition : elles tendront alors à épouser des logiques d'action situées dans le cadran trois (figure 4. 2).*

*PT n° 5b) : A contrario, les équipes locales incapables de mobiliser leurs ressources de pouvoir au moment indiqué seront peu susceptibles de renouveler leurs répertoires d'action au contact de la coalition : les logiques d'action épousées tendront alors à se situer dans les deux premiers cadrans (figure 4. 2).*

En dernière ligne et pour nuancer davantage notre propos, une équipe syndicale dénuée d'*autonomie décisionnelle* en la matière pourra difficilement miser sur l'apport d'un réseau de contacts externes, à même pourtant de majorer son pouvoir de négociation, sa visibilité et son indépendance au plan local : investir un espace d'action international apparaîtra dès lors plutôt difficile d'accès. À l'opposé, une équipe jouissant d'une autonomie appréciable sera davantage en mesure de relever les opportunités d'action présentes à l'international et défier les contraintes pesant possiblement sur elle dans l'immédiat : son profil d'implication dans cette même scène ne pourra en ressortir que sensiblement différent.

Sans sombrer dans de fâcheux glissements tautologiques, nous jugeons enfin opportun d'affirmer que la validation du *choix* pour une équipe syndicale locale de s'engager dans la construction d'une coalition internationale résulte d'une *opération discursive et stratégique* profondément vivante, en constant remodelage et progression. De ce fait, les balises apposées par les particularités de l'ancrage contextuel et les ressources de pouvoir généreront des *logiques d'action* uniques en leur genre, émergeant d'un travail complexe d'appropriation des alliances syndicales dans la *matrice de choix* des participants.

De ces efforts d'interprétation naissent des stratégies certes, mais surtout des modes de légitimation variables, dynamiques et situés des alliances syndicales internationales. Celles-ci apparaissent comme le produit hybride de référents *stratégiques, normatifs et identitaires* en continuelle refonte et reconstruction, exactement à l'image du vent de renouveau qu'elles ont pour dessein d'insuffler. Capter dans leurs moindres soubresauts les subtilités de cette mouvance constitue le propos de cette recherche.

## **CHAPITRE 5**

### **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Ce chapitre présente notre procédure de recherche, ainsi que les justifications épistémologiques qui s'imposent quant au choix d'utiliser une méthodologie qualitative. Nous commencerons par un survol de la constitution de nos données de terrain, suivie d'une justification succincte du terrain de recherche et du niveau d'analyse retenu. Nous aborderons ensuite la valeur heuristique de la technique privilégiée dans le processus de traitement des données : les limites associées à cette approche seront également exposées. À noter par ailleurs que cette thèse a été évaluée par le *Comité d'éthique à la recherche* (CER) de *HEC Montréal* en matière d'*éthique de la recherche avec des êtres humains*. Un avis de conformité a été émis en sa faveur en date du 5 mai 2007 autorisant la tenue de nos travaux. Conformément à cette entente et *exigence institutionnelle*, il nous est interdit de révéler ni l'identité de l'entreprise choisie, ni celles des organisations syndicales et des représentants participants. À tout moment, nous avons respecté les règles d'éthique en vigueur au Québec, au Chili et au Pérou.

#### **5. 1 CONSTITUTION DES DONNÉES DE TERRAIN**

La nature du phénomène étudié dans le cadre de cette thèse commande un renouvellement des lentilles conceptuelles et un dépassement des aires d'explorations empiriques habituelles, dans des ancrages institutionnels diversifiés (Caouette 2008). Nous y abordons un sujet en processus de construction. Sous ces considérations, il nous fallait absolument dévier de questionnaires prenant la forme d'un simple sondage d'opinions ou d'un exercice de repérage d'impressions situées dans le temps et l'espace (Vergès cité dans Navarro-Flores 2006, novembre). À notre sens, pareille instrumentation ne nous aurait pas conduits à mieux comprendre une construction malléable, multiforme, éclatée, sensible au plan culturel.

L'étude des *logiques d'action* exigeait également pour nous de bâtir des *relations de confiance* avec les représentants syndicaux interviewés pour espérer accéder ensuite à l'intimité de leur quotidien, ce que l'administration d'un tel outil n'aurait pas pu nous permettre en soi.

Ce bémol s'avère d'autant plus en Amérique latine où il serait apparu hors norme, voire douteux (culturellement parlant) de procéder ainsi : nos séjours et expériences de travail prolongées en Amérique latine nous portent à en être fermement convaincue.

Brièvement, il convient de le rappeler, nous nous sommes proposé *de documenter les logiques d'action sous-jacentes à la construction d'une coalition syndicale internationale* en vertu d'une question et de son occurrence suivante:

- ✓ *Quels sont les jeux relationnels, les expériences identitaires et la production normative (en somme, les logiques d'action) des équipes syndicales locales à l'intérieur de la coalition internationale qu'elles contribuent à édifier?*

En conséquence:

- ✓ *Quels sont les facteurs de variabilité (internes et externes) influençant ces logiques d'action dans l'espace et dans le temps?*

Dans cette perspective, nous avons procédé à l'étude d'un *cas multi-sites* d'alliance syndicale internationale (Baldry, Haworth *et al.* 1984; Haworth *et al.* 1986; Leonard-Barton 1990) ayant pris place au sein d'une société minière dont les opérations se retrouvent dans les Amériques et en Europe. Cette démarche a impliqué pour nous d'observer la présence à la fois de données communes dans différents sites de production, ainsi que des explications différentes concernant notre variable dépendante : les *logiques d'action*. Notre sujet de recherche, en sa qualité de *vaste effort collectif de re-conceptualisation de l'ordre syndical*, se voulait transnational et cosmopolite en son essence : notre tâche, aux plans de l'analyse et de la méthodologie (Beck 2003 b; Beck *et al.* 2007), se devait donc de l'être tout autant de manière à en capter ses multiples subtilités et colorations.

Par-delà ces considérations, notre travail de recherche s'est déployé autour d'un programme d'entrevues exploratoires et semi-dirigées où notre *statut de chercheure* était, depuis le début, direct et déclaré. Nous avons également pris soin de compiler les commentaires et les notes d'observation recensés à chacune des étapes de nos avancées sur le terrain, question d'étoffer et de « *contextualiser* » les témoignages recueillis. Au total donc, quelque

70 entretiens ont été conduits auprès de 44 informateurs clefs dans les trois pays ciblés (*Canada, Chili et Pérou*), depuis les instances syndicales locales et nationales des pays impliqués, jusqu'à leurs interfaces internationales. *Selon des exigences éthiques institutionnellement consacrées au Canada*, nous avons dépersonnalisé les données recueillies en attribuant des étiquettes anonymes aux six exécutifs syndicaux locaux inclus dans cette étude (Glesne 2005). *Au Canada, nous retrouvons les équipes A, B et C, au Chili l'équipe D, au Pérou, les équipes E et F : elles œuvrent respectivement dans les sites de production CanA, CanB, CanC, ChiD, PerE et PerF bientôt décrits.*

Notre collecte de données a donc débuté au Canada au mois d'août 2005 par le biais 1) d'entrevues semi-dirigées, 2) de la participation à des réunions intersyndicales auxquelles nous avons été conviée, 3) de rapports de voyages et de notes d'observations prises dans le cadre de réunions formelles et informelles, de même que 4) l'étude de documents internes et autres (par exemple: coupures de presse accumulées au fil des années, publications internet, etc.) rendus disponibles par le précieux concours des dirigeants syndicaux impliqués dans le projet, ainsi que ceux pressentis<sup>36</sup>.

Un premier séjour au Chili d'une durée de deux semaines a eu lieu du 4 au 14 novembre 2005. Cette visite initiale *de type exploratoire* nous a permis de cerner les représentants locaux susceptibles de participer potentiellement à notre étude, *sans toutefois pouvoir encore procéder à des entretiens sur le champ*. Des entretiens ont par la suite été réalisés auprès de différents dirigeants syndicaux du Québec de manière à consolider nos contacts naissants. Un second voyage, d'une durée approximative d'un mois (25 octobre au 17 novembre 2007), a concrétisé nos avancées sur le terrain, cette fois au Chili et au Pérou. Celles-ci ont été parachevées par l'enclenchement de nos travaux au Canada qui ont eu cours entre mars 2007 et décembre 2008. Dans presque tous ces cas, nous avons rencontré les dirigeants syndicaux à un intervalle régulier d'environ un an, exception faite de l'équipe locale C et des participants chiliens et péruviens – contraintes de temps et de budget obligent. *Cet espacement dans la collecte de nos données nous a permis de valider, d'infirmer ou de nuancer plusieurs de nos hypothèses de recherche préliminaires.*

---

<sup>36</sup> Nous convenons de préciser ici que les entretiens initiaux se sont insérés dans le cadre d'un projet plus large sur les alliances internationales ayant obtenu l'aval du CER de HEC Montréal et le certificat de conformité lui correspondant : *les données amassées avant le 5 mai 2007 ont ainsi respecté les considérations éthiques prévues à cet effet.*

Le tableau suivant (5-I) fait état du travail de terrain réalisé lors de cette recherche. En annexes E-1 et E-2 se trouve aussi exposé le sommaire des entretiens détaillés ci-après.

**Tableau 5-I : résumé synoptique du travail de collecte de données**

<i><b>Type d'événements et/ou de travail</b></i>	<i><b>Endroit et dates</b></i>
<b>Québec</b>	
Participation à une rencontre intersyndicale dans la chaîne de « <i>CanMin 2</i> » convoquée par le <i>Grand Syndicat</i> canadien <i>-Observations des échanges entre les syndicats participants</i>	Montréal, 7 juin 2005
Rencontre avec des représentants de la fédération n° 1 du Chili et n° 1 du Pérou <i>-Présentation de notre projet de recherche</i>	Montréal, 7 juin 2005
Entrevue n° 1 réalisée auprès d'un membre de l'équipe A	Montréal, 27 août 2005
Entrevue n° 14 réalisée auprès d'un membre de l'équipe B	Montréal, 30 août 2005
<b>Chili</b>	
Participation à une délégation organisée par le <i>Grand Syndicat</i> <i>-Observations des échanges entre les syndicats participants</i> <i>-Visite de l'affinerie ChiD</i> <i>-Observations des échanges au sein de l'exécutif local D</i> <i>-Visite d'une mine désaffectée au Sud du Chili</i>	Santiago, 4 au 6 novembre 2005 Antofagasta, 7 novembre 2005 Iquique, 8-10 novembre 2005 Santiago, 11-12 novembre 2005 Concepción, 12-14 novembre 2005
Entrevues n° 44 et 46 réalisées avec des membres de la fédération n° 1	Santiago, 11 novembre 2005
Entrevue n° 38 réalisée avec un membre de l'équipe D	Antofagasta, 7 novembre 2005
Entrevue n° 51 réalisée avec un membre de l'équipe E	Iquique, 9 novembre 2005
Entrevue n° 63 réalisée avec un représentant de la FSI n°1	Santiago, 11 novembre 2005
<b>Québec</b>	
Entrevue n° 2 réalisée avec un membre de l'équipe A	Montréal, 13 mars 2006
Entrevues n°s 15, 22 et 25 réalisées avec des membres de l'équipe B	Montréal, 5 mars 2006
Entrevue n° 34 réalisée avec un membre du <i>Grand Syndicat</i>	Montréal, 11 mars 2006
Participation à une rencontre intersyndicale organisée par le <i>Grand Syndicat</i> sous « <i>EuroMin</i> » <i>-Observations des échanges entre les syndicats participants</i> <i>-Visite des affineries CanA et CanB en compagnie de membres des équipes locales A, B et D, ainsi que des représentants de la République Dominicaine</i>	Montréal, Valleyfield et Contre-Coeur, 6-9 mars 2007
Entrevue n° 3 réalisée avec un membre de A	Montréal, 6 mars 2007
Participation à une rencontre nationale du <i>Grand Syndicat</i> <i>-Observations des échanges entre les syndicats participants</i> <i>-Observations de l'assemblée annuelle du Grand Syndicat canadien</i>	Ottawa, 17-19 avril 2007
Entrevues n°s 16 et 18 réalisées avec deux membres de l'équipe B	Valleyfield, 29 août 2007
<b>Chili et Pérou</b>	
Participation à une délégation organisée par le <i>Grand Syndicat</i> <i>-Observations des échanges entre les syndicats participants</i> <i>-Visite de la mine PerE</i>	Lima, 25-28 octobre 2007 Huaráz, 28-30 octobre 2007 Lima, 31 octobre et 1 <sup>e</sup> novembre 2007 Santiago, 2-7 novembre 2007 Antofagasta, 8 novembre 2007 Santiago, 9-13 novembre 2007 Lima, 13-17 novembre 2007

<b>Chili</b>	
Entrevues n <sup>os</sup> 39-41, 43 réalisées avec des membres de l'équipe D <i>-Observations des échanges au sein de l'exécutif local D</i>	Antofagasta, 8 novembre 2007
Entrevues n <sup>os</sup> 45 et 47 réalisées avec des membres de la fédération n <sup>o</sup> 1	Santiago, 11 novembre 2007
Entrevue n <sup>o</sup> 48 réalisée avec des membres de la fédération n <sup>o</sup> 2	Santiago, 7 novembre 2007
Entrevues n <sup>os</sup> 49 et 50 réalisées avec des membres de la fédération n <sup>o</sup> 3	Santiago, 12 novembre 2007
<b>Pérou</b>	
Entrevues n <sup>os</sup> 52-55 réalisées avec des membres de l'équipe E <i>-Visite de la mine PerE</i> <i>-Observations des échanges au sein de l'exécutif local E</i>	Huaráz, 28-30 octobre 2007 Lima, 17 novembre 2007
Entrevue n <sup>o</sup> 61 réalisée avec des membres de l'équipe F	Lima, 14 novembre 2007
Entrevues n <sup>os</sup> 56-57 réalisées avec des membres de la fédération n <sup>o</sup> 1	Lima, 25 octobre 2007
Entrevue n <sup>o</sup> 60 réalisée avec un membre de la fédération n <sup>o</sup> 2	Lima, 25 octobre 2007
Entrevue n <sup>o</sup> 59 réalisée avec un membre de l'ONG n <sup>o</sup> 1	Lima, 27 octobre 2007
Entrevue n <sup>o</sup> 62 réalisée avec des membres de l'ONG n <sup>o</sup> 2	Lima, 1 <sup>e</sup> novembre 2007
Entrevue n <sup>o</sup> 64 réalisée avec un membre de la FSI n <sup>o</sup> 2	Lima, 14 novembre 2007
<b>Québec</b>	
Participation à une rencontre du <i>Grand Syndicat</i> québécois avec affiliés locaux A, B et C sous « <i>EuroMin</i> » <i>-Observations des échanges entre les syndicats participants</i> <i>-Observations de l'assemblée annuelle du Grand Syndicat québécois</i>	Drummondville, 20-23 novembre 2007
Entrevue n <sup>o</sup> 29 réalisée avec un membre de C	Drummondville, 21 novembre 2007
Entrevue n <sup>o</sup> 37 réalisée auprès d'un représentant du <i>Grand Syndicat</i>	Montréal, 20 décembre 2007
Entrevue n <sup>o</sup> 31 réalisée auprès d'un représentant du <i>Grand Syndicat</i>	Montréal, 23 janvier 2008
Travail de terrain : entrevues n <sup>os</sup> 4-14 avec des membres de l'équipe A <i>-Observations des échanges au sein de l'exécutif et des travaux de divers comités</i> <i>-Observation d'une assemblée générale locale</i>	Montréal, 29 janvier, 5, 10 février et 18 mars 2008
Travail de terrain : entrevues n <sup>os</sup> 17, 19-21, 23-24 avec des membres de l'équipe B <i>-Nouvelle visite de l'affinerie CanB</i> <i>-Observations des échanges au sein de l'exécutif et des travaux de divers comités</i>	Valleyfield, 23 et 30 mars 2008
Entrevue n <sup>o</sup> 32 réalisée auprès d'un représentant du <i>Grand Syndicat</i>	Montréal, 15 avril 2008
Entrevues n <sup>os</sup> 35-36 réalisées auprès de représentants du <i>Grand Syndicat</i>	Ste-Thérèse, 22 avril et 20 mai 2008
Travail de terrain : entrevues n <sup>os</sup> 26-27, 30 avec des membres de l'équipe C <i>-Visite de la mine CanC</i> <i>-Observations des échanges au sein de l'exécutif et des travaux de divers comités</i>	Nunavut, 8-12 juin 2008
Observation d'une rencontre intersyndicale organisée par le <i>Grand Syndicat</i>	Montréal, 14-15 octobre 2008
Entrevue n <sup>o</sup> 42 réalisée avec un membre de l'équipe D	Montréal, 14 octobre 2008
Entrevue n <sup>o</sup> 58 réalisée avec un membre de la fédération n <sup>o</sup> 1 du Pérou	Montréal, 15 octobre 2008
Entrevue n <sup>o</sup> 33 réalisée auprès d'un représentant du <i>Grand Syndicat</i>	Montréal, 18 décembre 2008

La durée des entrevues a oscillé entre trente minutes et trois heures, au gré des contraintes de temps des participants : leur profondeur variable se révèle une limite admise de notre recherche. Les entretiens se sont déroulés à des endroits épars, souvent dans une salle mise à notre disposition par le syndicat, parfois dans un lieu plus hétéroclite (par exemple: café, bar,

autobus, restaurant, installations minières), selon les possibilités de rencontres à notre portée. Soixante-quatre ont été enregistrés sur bande audio, en français ou en espagnol dans leur intégralité. *Leur compilation totalise quelque mil sept cent dix (1710) pages à interligne simple : ce chiffre exclut les notes d'observations, les rapports de voyages et autres documents afférents.* Les six entretiens restants n'ont fait l'objet d'aucun enregistrement de notre part, en respect de la volonté des interviewés : cette situation s'est présentée tant au Canada, au Chili qu'au Pérou.

Les entrevues débutaient par la présentation de notre projet de recherche et la signature du document par nous-mêmes (en notre qualité de *chercheuse principale*), confirmant notre engagement à ne dévoiler en aucun moment l'identité de nos participants et /ou l'origine des commentaires dont nous allions être témoin : pour consulter les termes de l'entente de confidentialité, prière de se rapporter aux annexes B-1, B-2 et B-3 à la fin du présent document; pour le formulaire de consentement, voir les annexes C-1, C-2 et C-3. Ces derniers savaient qu'ils pouvaient se retirer du projet à tout moment, sans condition, ni préavis de leur part ou risque d'encourir des préjudices quelconques. Ils pouvaient refuser de répondre à l'une des questions, mettre un terme à l'entretien, annuler leur consentement et nous interdire d'utiliser l'information recueillie jusque-là. *Leur participation à tous s'est toujours voulue entièrement volontaire et confidentielle.* Pour ce qui est des documents et autres renseignements recueillis, seules ont été divulguées les informations ne portant préjudice ni aux participants, ni à cette même entente de confidentialité<sup>37</sup>.

Quelques minutes leur étaient ensuite laissées pour consulter l'une ou l'autre des deux grilles d'entrevues (*Syndicat local* ou *Fédération*) conçues pour les fins de cette recherche : le lecteur peut consulter ces grilles d'entretiens aux annexes D-1 et D-2 du document. La première était destinée aux dirigeants des équipes syndicales locales. La seconde s'est employée avec les représentants des fédérations nationales ou internationales. Chacune d'entre elles se divisait en quatre parties, à savoir : 1) le parcours du dirigeant et les caractéristiques de son syndicat local ou de sa fédération nationale ou internationale, selon le cas; 2) les données quant à la société multinationale d'attache, les spécificités des relations entretenues avec les

---

<sup>37</sup> Il faut noter que pour certains militants et syndicalistes, au Sud notamment, l'exigence de confidentialité leur était nécessaire pour s'assurer de se prémunir de toutes représailles possibles, de la part de leur employeur notamment, suivant leur participation à notre projet de recherche. Nous tenons à le préciser.

représentants patronaux (locaux et globaux), les problèmes ou les enjeux se tramant sous ces rapports, au regard notamment des épisodes de fusions et acquisitions s'étant succédés au fil des années; 3) les données factuelles se rapportant à la coalition internationale étudiée, les termes et l'intensité de la participation, les attentes entretenues à son égard, les résultats escomptés, son devenir à court, moyen et long terme; pour terminer 4) avec une analyse plus prospective jugeant leur conception de l'action syndicale à l'international, leurs priorités d'action et leurs objectifs fondamentaux en cette même matière, etc. Les entretiens étant semi-structurés, ceux-ci laissaient une certaine latitude aux répondants de développer certains aspects plus que d'autres, d'insister sur les données les plus importantes et de délaisser celles considérées moins pertinentes.

Le recours à une telle abondance de témoignages nous a permis d'obtenir des informations riches qui ne seraient trouvées nulle part ailleurs et d'établir des *relations de confiance* auprès des témoins directement en contact avec notre objet de recherche : *il nous fallait en quelque sorte laisser tomber toute étiquette préconçue pour demander des récits de pratiques et d'action tels que vécus par les participants, de manière à cerner à travers le temps, leurs impressions et leurs points de vue sur l'histoire de l'alliance que nous aspirions à raconter.* Pour ce faire, nous nous sommes déplacée à de multiples reprises au Québec comme à l'étranger pour aller recueillir nos données, auprès de nos interlocuteurs. Au cours de nos itinéraires, nous faisons donc partie intégrante des délégations que nous accompagnions : on nous a d'ailleurs souvent demandé de faciliter le déroulement des activités en y faisant de la traduction simultanée.

Nous avons côtoyé de cette façon, pendant des journées entières, des dirigeants syndicaux qui nous ont exprimée çà et là leurs impressions face à leurs voyages, à leurs partenaires étrangers, au projet de coalition. Notre propos se voulait d'établir des *points de proximité* avec ces équipes locales dont nous cherchions à comprendre le rationnel et les comportements à l'international. Notre recherche nous a emmenée, disons-le, dans une diversité de villes d'ici et d'ailleurs, depuis les profondeurs des mines souterraines du Chili (à quelques 1 000 mètres au-dessous du niveau de la mer), à la magnificence du désert d'Atacama et de l'extrême Nord québécois (tout près du cercle polaire) jusqu'aux confins des Andes péruviennes, à un sommet atteignant plus de 5 000 mètres d'altitude. *Par ces multiples fronts, nous nous sommes*

*efforcée de dégager une meilleure compréhension de l'impact des contraintes agissant sur la construction d'alliances entre une diversité d'acteurs au plan transnational.*

## **5. 2 CHOIX DU NIVEAU D'ANALYSE ET DU TERRAIN DE RECHERCHE**

Notre objectif initial visait donc à converser avec les équipes syndicales locales s'étant fortement distinguées au sein de la coalition au cours des dernières années. *Celles-ci constituaient notre population cible : notre variable dépendante, à savoir les logiques d'action, n'appartenaient dès lors pas au registre de l'individu, mais à celui du collectif de l'équipe*, le niveau d'analyse incidemment retenu.

Ce devis de recherche nous a amenée à discuter avec les équipes A, B et C au *Nord*, leurs pendants D, E et F au *Sud* à de nombreuses reprises, question de démultiplier les prises de points de vue. Bien évidemment, d'autres joueurs auraient pu s'escompter du lot, au Manitoba, en Ontario et en République Dominicaine notamment, mais des questions de disponibilité pour eux et de budget pour nous ont restreint notre choix aux six acteurs identifiés ci-dessus et à leurs partenaires fédéraux et/ou confédéraux, selon le cas : ces observations font partie des aléas du terrain et incidemment des limites de notre recherche. Malgré ces contraintes, la présence de commentaires redondants nous a réconfortée dans la mesure où elle confrontait l'exactitude des informations reçues en plus de maximiser leur validité et confirmer la fidélité de la technique de collecte utilisée (Mace *et al.* 2000).

Le tableau 5-II fournit un aperçu succinct des entretiens réalisés au cours de la présente recherche. Les annexes E-1 et E-2 les détaillent dans leur globalité.

**Tableau 5-II : synthèse des entretiens réalisés et de leur provenance**

<i>Instance syndicale concernée</i>	<i>Entrevues</i>	<i>Temps</i>
<b>Nord (Québec)</b>		
<i>Équipe A</i>	N <sup>os</sup> 1-13	2004-2008
<i>Équipe B</i>	N <sup>os</sup> 14-25	2004-2008
<i>Équipe C</i>	N <sup>os</sup> 26-30	2004-2008
<i>Grand Syndicat (Québec)</i>	N <sup>os</sup> 31-37	2004-2008
19 hommes, 1 femme		
<b>Sud (Chili et Pérou)</b>		
<i>Équipe D</i>	N <sup>os</sup> 38-43	2005-2008
<i>Syndicat National (Chili) : fédération n° 1</i>	N <sup>os</sup> 44-47	2005-2008
<i>Fédérations nationales n° 2 et n° 3 (Chili)</i>	N <sup>os</sup> 48-50	2007-2008
<i>Équipe E</i>	N <sup>os</sup> 51-55	2005-2008
<i>Équipe F</i>	N° 61	2007-2008
<i>Syndicat National (Pérou) : fédération n° 1</i>	N <sup>os</sup> 56-58	2005-2008
<i>Fédération nationale n° 2 (Pérou)</i>	N° 60	2007-2008
<i>ONG n° 1 et n° 2</i>	N <sup>os</sup> 59, 62	2007-2008
<b>International</b>		
<i>Fédérations syndicales internationales (FSI)</i>	N <sup>os</sup> 63-64	2005-2008
22 hommes, 2 femmes		
<i>Total : 44 représentés en provenance de 16 organisations syndicales différentes</i>		

Pour ce qui est de l'entreprise cette fois, nous avons repéré une société multinationale où se tramait depuis quelque temps un cas d'alliance syndicale qui non seulement n'en était pas à ses débuts, mais qui se voulait également déjà engagée dans des formes d'actions concrètes fécondes en possibilités de développements de toutes sortes. Notre choix de nous arrêter sur « *CanMin 1* » se justifiait sous plusieurs angles. 1) Tout d'abord, cette entreprise devait transiger avec un des plus importants syndicats au Canada (le *Grand Syndicat*), investi sur la scène internationale depuis plusieurs années. 2) L'entreprise disposait aussi de sites de production un peu partout sur le continent, au Canada et en Amérique latine : cette particularité signifiait la possibilité pour nous de dresser ultérieurement des analyses dans une perspective *Nord-Sud*, ce qui cadrerait tout à fait avec notre agenda de recherche original. 3) Enfin, le *Grand Syndicat* et trois de ses affiliées locales au Québec (équipes A, B et C), impliquées dans la construction de l'alliance internationale, présentaient des disponibilités pour participer à notre étude. Des dirigeants du *Grand Syndicat* nous assuraient également pouvoir nous aider à

entrer en contact avec certaines de leurs interfaces locales et nationales du Chili et du Pérou.

4) Ces éléments nous ont invitée tout naturellement à aller de l'avant. Entretemps cependant, cette même entreprise a évolué pour devenir « *CanMin 2* », puis « *EuroMin* ».

À l'heure actuelle, « *EuroMin* » possède de nombreux sites d'exploitation de taille variable. D'autres constituent des projets à l'étape de l'exploration (évaluation de la concentration et des potentialités des gisements considérés), ou en attente d'approbation auprès des autorités (commerciales ou administratives) concernées.

Au Canada, l'entreprise possède sept sites miniers (nickel, zinc et cuivre) et six raffineries (cuivre et zinc). Aucun projet d'exploration n'est en cours au moment d'écrire ces lignes. Pour les fins de cette recherche, nous nous sommes entretenue avec les représentants d'exécutifs syndicaux locaux en place dans les raffineries *CanA* et *CanB*, ainsi que le site minier *CanC* : nous nous référerons, tout au long de notre propos, aux équipes syndicales correspondantes sous le couvert des étiquettes anonymes A, B et C. Cet ordre alphabétique est dénué de toute considération d'ordonnancement croissant, de quelque acabit que ce soit. À noter que nous avons aussi discuté avec des représentants du *Grand Syndicat* auquel les équipes locales A, B et C sont affiliées. Cette affiliation comporte trois niveaux, vu la configuration de cette organisation syndicale-mère : elle implique pour les dirigeants des équipes A, B et C la nécessité de transiger avec leurs interfaces souvent québécoises, parfois canadiennes, rarement américaines en poste dans la structure du *Grand Syndicat*.

La situation d'« *EuroMin* » s'annonce légèrement différente chez les deux autres pays étudiés. Au Chili, le site internet de l'entreprise fait état de trois propriétés, doublées de projets en phase d'exploration. Nous avons, pour notre part, interviewé les dirigeants de l'équipe locale D dans l'affinerie de cuivre *ChiD* qui appartenait autrefois à des intérêts exclusivement nationaux : leur propos s'est vu complété par ceux des représentants du *Syndicat National* où l'équipe D trouve son affiliation. *ChiD* sera racheté en 1998 par l'ancienne « *CanMin 1* » : sa structure de propriété évoluera ensuite au gré des transformations accusées par l'employeur devenu subséquemment « *CanMin 2* », puis « *EuroMin* ». Le portefeuille d'opérations est plus diversifié au Pérou : « *EuroMin* » y possède des sites polyvalents et quelques projets en phase d'exploration. Notre recherche nous a permis d'entrer en contact avec les dirigeants syndicaux des équipes E et F, élus respectivement dans les mines *PerE* et *PerF* : toutes deux

sont affiliés à un *Syndicat National* au sein duquel nous avons également tenu des entretiens. À nouveau, précisons que le lancement du site *PerE* en 2001 s'est fait sous la gouverne de « *CanMin 2* », ultérieurement assumée par « *EuroMin* ». Son équivalent *PerF*, quant à lui, provient d'une opération d'acquisition réalisée par « *EuroMin* » en juin 2006.

Tout compte fait, nous disposions d'un échantillonnage riche en possibilités d'analyses et de comparaisons de toutes sortes, ce que nos résultats allaient nous confirmer rapidement.

### **5. 3 PROCÉDURE D'ANALYSE DU CORPUS DE DONNÉES**

Il convient désormais de schématiser les techniques de traitement des données (empiriques, documentaires ou autres) pour lesquelles nous avons opté. L'*entretien semi-dirigé* a été choisi dès le départ comme *base documentaire privilégiée* de notre collecte, les autres sources d'informations se voulant distinctes et complémentaires à celle-ci. Cet outil nous a aidée à créer « *un espace d'échanges où les acteurs ont été à partager leurs interprétations, leurs impressions, ainsi que leurs expériences* ». Suivant cela, nous avons bâti une grille d'entrevue contenant des *questions ouvertes*, lesquelles ont fait ressortir « *le sens que les acteurs donnent à leurs actions, leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations des situations conflictuelles ou leurs lectures de leurs propres expériences* » (Quivy et Campenhoudt 1995 cité dans Navarro-Flores 2006, novembre) : celles-ci nous ont permis de pénétrer en profondeur les réflexions, les perceptions, les pratiques, en bref le *senti* des dirigeants syndicaux en ce qui a trait aux alliances internationales, à proprement parler de leur implication au sein de la coalition étudiée. Nous cherchions de cette manière créer un espace de réponses intéressant pour eux et à guider leurs témoignages avec souplesse, dans les limites et les objectifs prévus dans ces rencontres.

Dans cette optique, nous avons choisi de procéder par le biais successif de : 1) *déductions* servant à vérifier des propositions de travail existantes (retrouvées au chapitre précédent); et 2) *d'inférences* générées empiriquement, par la rigueur et la valeur heuristique des faits rencontrés dans la réalité des dirigeants syndicaux interviewés. Ces confrontations répétées entre l'armature conceptuelle retenue et les données recueillies a contre-vérifié la conceptualisation originale des *logiques d'action* telles qu'abordées dans cette recherche.

Pour préparer les données et les analyser efficacement, nous avons procédé, dans un premier temps, à la transcription dans leurs menus détails des entretiens enregistrés avec le consentement des participants, en français ou en espagnol. Étant hispanophone de longue date et traductrice de formation première, nous avons été en mesure de *traduire les propos des participants, de tenir compte de leur langage spécifique tout en incluant dans ces correspondances les subtilités et nuances propres à leur culture d'origine*. Nous avons aussi pris en compte les annotations, les commentaires et les impressions provenant de discussions réalisées dans un cadre informel, souvent au sortir des entretiens. La relecture serrée de ces transcriptions nous a permis de remettre en perspective les données consignées encore à l'état brut et de prendre le recul qui s'imposait face à elles tout en palliant certainement aux failles admises de la mémoire.

Dans un deuxième temps, nous avons relu attentivement tous les documents d'un point de vue critique en tentant d'y repérer les faits d'évidence et d'y décrypter les allusions, les sous-entendus ou toutes « *possibles références à des relations invisibles aux enquêteurs, extérieures à leur interaction avec l'enquête* » (Crozier *et al.* 1977). En effet, « *ce qui apparaît en filigrane et ce qui est passé sous silence par certains interviewés s'avère ainsi souvent tout aussi important que ce qui est dit explicitement et tout aussi révélateur quant à la façon de faire connaître son point de vue et son opinion* » (p. 410). Ce faisant, nous avons cherché à utiliser toutes les données (depuis les perceptions, les sentiments, les attitudes observées, les sous-entendus, jusqu'aux silences, le non verbal tout bien considéré) capables de nous mener à reconstruire les *logiques d'action* des équipes consultées.

Dans un troisième temps, nous avons codifié les *verbatim* en différentes unités conceptuelles : la codification est, grossièrement dit, une façon de nommer l'analyse réalisée à partir de la lecture d'un texte en attribuant à un mot, une ligne ou un paragraphe un code ou des mots clefs. Nous avons ainsi catégorisé nos données brutes en les assignant à différentes thématiques de classement, certaines en phase avec nos dimensions d'analyse identifiées plus tôt, d'autres s'en éloignant plutôt sensiblement. Nous poursuivions de la sorte un *double objectif* qui consistait 1) à laisser émerger des codes à partir des données, mais aussi et surtout à 2) dégager progressivement une structure générale *parlante* du matériel consigné en fonction des propositions de travail propres à notre cadre d'analyse. Les codes utilisés se sont

donc voulus *descriptifs* (« *répondant directement aux questions du chercheur* » et « *ne suggérant aucune interprétation qui soit* ») et/ou *interprétatifs* (de nature plus *inférentielle*, reflétant « *la connaissance du contexte développée au fur et à mesure que le travail d'analyse est réputé progresser* ») (Navarro-Flores 2006, novembre) : leur présence confirme la présence de plusieurs niveaux et stades dans notre processus d'analyse. Les notes de terrain et rapports de voyage n'ont, pour leur part, pas été codés dans leur intégralité, ces documents contenant généralement des déchets et du matériel n'ayant rien à voir avec les questions de recherche préétablies (Huberman *et al.* 1991).

À ce propos, le logiciel *Atlas.ti* ([www.atlasti.de](http://www.atlasti.de)) nous a été d'une aide précieuse. Il s'agit d'un logiciel bien adapté à l'organisation conceptuelle et à l'analyse systématique des données : celui-ci a d'ailleurs été créé pour faciliter l'analyse et l'interprétation des données qualitatives, à l'instar des textes ou du matériel. Ce faisant, nous avons pu parfaire le niveau de systématisation de notre travail d'encodage et fait ressortir, à différentes occasions, la prédominance de certaines tendances principales, ainsi que le nombre d'occurrences de concepts recensés dans les entrevues, les notes d'observation et les sources documentaires à notre portée (Duhaime *et al.* 1995).

À l'aide d'*Atlas.ti*, nous avons créé une *unité herméneutique* pour chacune des six équipes syndicales considérées : ces dernières constituent des domaines d'interprétation des textes (par exemple : *verbatim*, notes d'observation, rapports de voyages et autres) contenant plusieurs documents dont : 1) la définition des *codes* utilisés; 2) les *mémos* (à savoir les réflexions et les intuitions du chercheur au cours du processus d'analyse); 3) les possibles relations entre les *codes systématiquement exportés d'une unité herméneutique à l'autre*, bref la toile de fond sous-tendant les résultats de l'analyse. La liste de codes s'est ainsi enrichie pour atteindre un certain niveau de stabilité, confirmant sa capacité explicative au moment de refléter le contenu de nos données et des mémos les enrichissant. Ce support informatique, soulignons-le, a procédé à la structuration quasi immédiate de notre matériel empirique et départagé les propos de nos interlocuteurs par l'examen de nos sources, *paragraphe par paragraphe, ligne par ligne* (Patton 2001, 3<sup>e</sup> édition; Navarro-Flores 2006, novembre).

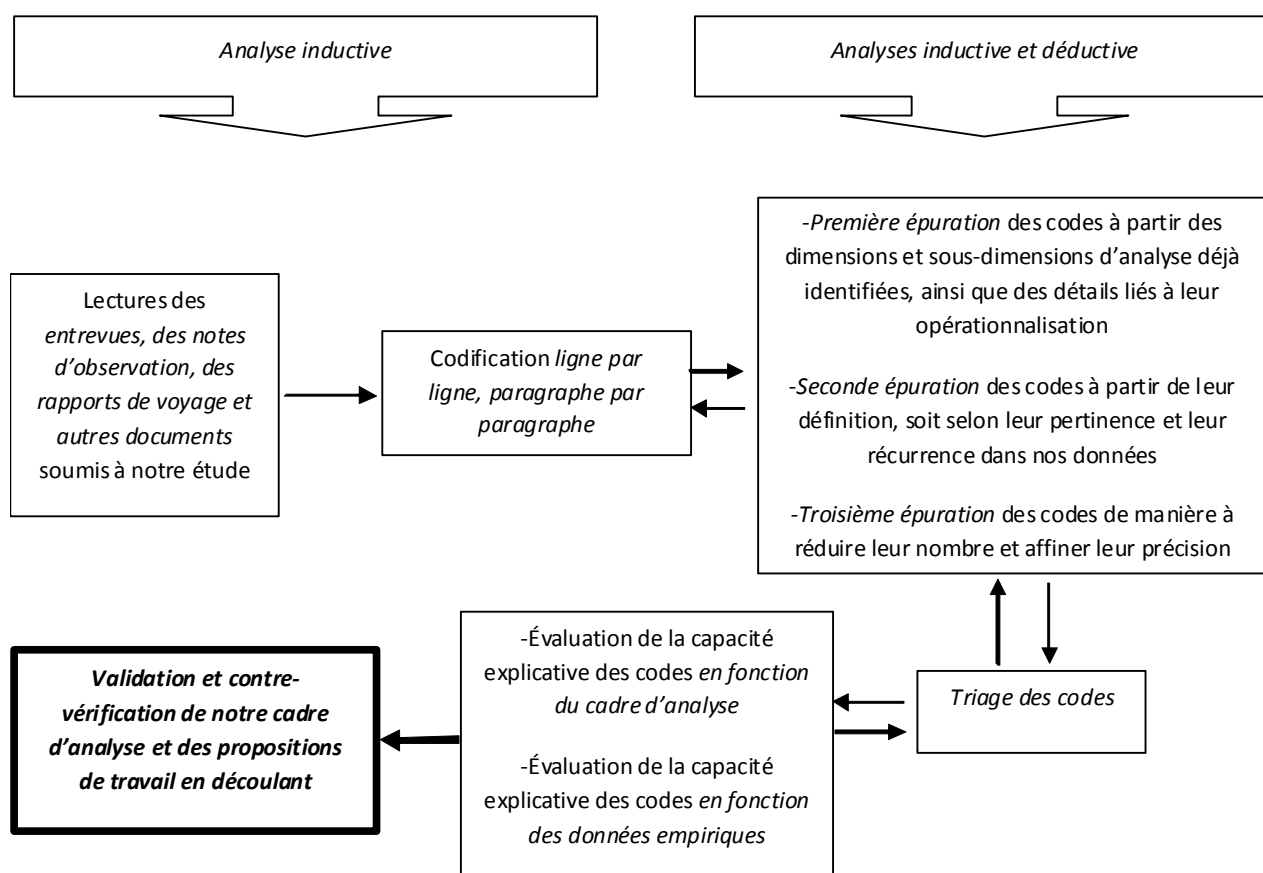
À tout ceci s'est ensuivi, dans un quatrième et dernier temps, un travail constant et itératif d'élagage des codes jugés équivalents, récurrents ou inutiles pour en prioriser d'autres

estimés incontournables dans la bonne compréhension de notre objet. Des allers-retours ont ainsi été faits entre les documents principaux et les *unités herméneutiques* afin de nous assurer que les codes retenus reflétaient le contenu du discours des dirigeants interviewés ou celui des autres documents consultés. Ce processus constant de manipulation et de refonte de nos codes nous a assuré de la pertinence, de la validité conceptuelle et de la fidélité des passages encodés : le repérage des *régularités récurrentes* et de possibles cooccurrences entre elles relève d'une première, deuxième, voire troisième lecture de nos données, peaufinant le niveau d'analyse et d'abstraction développé des suites de l'expérience engrangée sur le terrain.

Nous n'avons toutefois pas effectué une *analyse statistique* de la fréquence des codes retrouvés dans nos données. L'arrimage final des unités de sens tantôt avec des inductions émergentes et enracinées, tantôt avec des déductions liées aux dimensions et sous-dimensions d'analyse identifiées au *chapitre quatre* a éprouvé, revalidé et confirmé la plausibilité de notre cadre dans toutes ses phases d'élaboration (Blais *et al.* 2006) : sous la poussée hybride de l'induction et de la déduction, les questions de recherche, les propositions de travail sous-jacentes, les zones d'interrogations problématiques, tout comme les dimensions d'analyse clefs sont ressorties clarifiées, centralisées et mieux délimitées que par le passé. Il nous a été ensuite plus facile de subsumer le particulier sous la généralité de *thèmes transversaux*, de repérer les *patterns* d'implication, puis d'établir des contrastes et des comparaisons (notamment entre les *cas extrêmes*) : cet agencement a pris la forme de *tableaux synoptiques ordonnés*, situés dans l'espace et dans le temps. Ceux-ci ont consolidé les données empiriques retrouvées sous chacune de nos dimensions et sous-dimensions d'analyse. Ils ont également dressé le portrait des citations potentiellement utilisées pour justifier notre propos. À défaut d'évidence, chacune des six équipes syndicales étudiées en a disposé d'un qui lui était propre.

La figure 5. 1 représente graphiquement le processus d'analyse des données adopté dans le cadre de nos travaux. Pour ce faire, nous nous sommes inspirée de l'illustration ébauchée par Navarro-Flores (2006, novembre) dans sa thèse de doctorat (p. 147).

**Figure 5. 1 : représentation graphique du processus d'analyse des données**



#### **5. 4 VALEUR HEURISTIQUE ET LIMITES DE L'APPROCHE RETENUE**

Nous ne saurions le nier, notre devis de recherche connaît certaines limites. De prime abord, mentionnons notre incapacité à rencontrer les gestionnaires locaux, bien qu'il ait été notre souhait de le faire dès le départ. Inclure l'acteur patronal dans notre devis de recherche nous aurait tantôt discréditée face à certains intervenants syndicaux, tantôt empêchée de mener notre recherche, vu les rapports entre les parties. Le choix de nos participants s'est donc vu délimité par ces considérations, tout comme la portée de nos constats sans contredit. Des contraintes financières et logistiques ont également restreint le nombre de voyages réalisés à l'étranger, d'où l'impossibilité pour nous de suivre avec la même exactitude dans le temps les *logiques d'action* du *Nord* et du *Sud* : nos résultats ne pourraient ainsi être généralisés à une population étendue. Dans cette même lignée, la faconde variable de certains répondants a compliqué quelquefois notre travail de terrain. Quels qu'ils soient, ces risques sont cependant inhérents à toute recherche.

D'autres limites s'ajoutent aux précédentes et se rapportent aux biais nécessairement charriés par l'analyse de type *hypothético-inductif*. Premièrement, elle met à défi la capacité du chercheur de se garder de tout ethnocentrisme à partir d'une position d'intériorité et d'indépendance intellectuelle quasi parfaite (Blais *et al.* 2006, Lincoln 1985). Elle élargirait aussi parfois le champ de l'interprétation ou de l'arbitraire, bien que ces risques se retrouvent dans toute approche - quelle qu'elle soit (Allaire 1986; Mukamumera *et al.* 2006). De fait, les convictions du chercheur peuvent contribuer à l'édification de biais susceptibles de nuire à la neutralité de ses conclusions : il demeure cependant difficile, voire impossible pour *tout* chercheur de se départir de toutes ses inspirations dans ses travaux d'analyse. Ces affirmations se veulent tout autant nuancées par ce qui suit :

*« L'écrivain social doit aimer sa matière et ne s'en point cacher (...) L'impartialité et l'objectivité demandée 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 dans 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 aborder, de ne dénigrer jamais. Expliquer implique des retours sur soi-même, quelques oublis de ses préférences, la patience sur son sujet. » (Leroy cité par Pernot 2001, p. 11).*

Deuxièmement, la technique de l'entretien présente, à son tour, certaines failles dans la mesure où les témoignages retenus sont nécessairement teintés des valeurs des individus

consultés, les attitudes constituant un construit structuré dont la composition est induite des perspectives psycho-analytiques, de l'histoire et du discours arborés par ces derniers. L'induction pure n'existe donc jamais et peut sous-tendre un certain manque de fiabilité : encore là toutefois, aucun instrument de mesure ne peut prétendre être dénué de failles. En dépit de cela, 1) *notre engagement constant* avec nos interlocuteurs au cours des dernières années<sup>38</sup>, de même que 2) la *réactivité de la mesure* propre à la technique de l'entretien constituent des indicateurs garantissant la validité interne de nos résultats. D'ailleurs, nous demeurons persuadées sur ce point, seul ce genre d'analyses pouvait nous aider à mieux saisir la teneur et la portée d'un phénomène en émergence.

Troisièmement, la sélection des nos unités de sens s'annonce porteuse d'une certaine charge de subjectivité, comme ne le seraient d'ailleurs des échelles de mesure numériques, prétendument objectives et validées sur un plan statistique. Qu'à cela ne tienne, la qualité des résultats se dégageant de toute étude, à nouveau quelle qu'elle soit, dépend de la capacité du chercheur de produire des connaissances fidèles à l'expérience sociale étudiée et à ne pas négliger la somme des aspects historiques, contextuels et relationnels sous-jacents (Girod-Séville et Perret 1989 cité dans Navarro-Flores 2004). Celle-ci se rattache également à la prudence des choix posés dans l'élaboration des unités de sens et l'arrangement des thématiques de classification. Nos observations ne font pas exception à la règle et résultent elles aussi de choix personnels impossibles à désavouer.

Suivant cela et quatrièmement, pourquoi ne pas avoir préféré une formule de validation autre de nos données? Il est vrai, le mandat intellectuel et les convictions épistémologiques nous animant nous ont portée à préconiser le recours à une méthode intuitive (propre au *paradigme interprétatif*<sup>39</sup>) dont les critères de qualité, de validité, de fidélité et de crédibilité divergent de ceux généralement promus dans la recherche scientifique traditionnelle (Flyvberg 2001; Kuhn 1983, 2<sup>e</sup> édition). Quelles en sont les raisons? Simplement parce que, à notre avis, cueillir, structurer et interpréter le réel en profondeur (« *Verstehen* ») sous-tend la nécessité : 1) de

---

<sup>38</sup> Lincoln et Guba (1985) ne manquent pas de souligner l'importance de développer la confiance avec ses interlocuteurs dans toute démarche de recherche qualitative.

<sup>39</sup> Volontarisme, polyphonie des voix, pluralité des points de vue, imbrication sociétale obligée de l'agir social, prise en compte des réalités environnantes, potentiel de généralisation limité, toutes sont des particularités propres à ce paradigme dont plusieurs contestent la légitimité scientifique qu'ils qualifient poliment d'improvisée (Flyvberg 2001). Pour ses tenants toutefois, enfermer les *rituels* sociaux dans l'étau réductionniste des lois, des règles et de la froideur scientifique - hermétiques aux considérations débordant du cadre d'une rationalité « *objectivante* » - relèverait de l'absurdité la plus complète.

respecter l'unicité des rituels sociaux, des interactions humaines et de la *praxis* sociale; et 2) de ne pas noyer ceux-ci dans des construits théoriques stricts dont on aurait hâtivement forcé l'émergence (Allard-Poesi *et al.* 1999, éd. R-A Thiétard et coll.; Dyer *et al.* 1991; Yin 1994). Pour nous, les actions humaines et les échanges sociaux demeurent ainsi irréductibles à des règles « *objectivantes* », dépouillées d'arrimages avec le contexte, les faits ou les particularités censés les englober (Wright Mills 1997). Les pratiques ou façons d'agir en découlant restent ainsi intimement liées à l'éthique situationnelle, aux jugements contingents et à la pluralité de perspectives qui les accompagnent. Loin de nous donc cet empressement à mettre sur pied de manière systématique une foule d'explications causales, de vérités singulières et de généralisations linéaires rigides, peu soucieuses de refléter (« *trustworthiness* ») les subtilités ou les tendances conceptuelles se retrouvant en filigrane dans la réalité observée (« *authenticity* ») (Lincoln 1985). À cet égard, l'approche hypothético-inductive - sorte d'herméneutique, voire d'enquête phénoménologique du réel - s'est imposée comme l'option méthodologique à prioriser entre toutes: elle allait nous donner la latitude décisionnelle et la marge de manœuvre nécessaire pour mener à terme une recherche aux assises (théoriques et empiriques) somme toute peu nombreuses.

Ces considérations posent inmanquablement une limite importante à notre recherche puisque, de toute évidence, l'ancrage contextuel particulier à nos données présente un potentiel de généralisation (*niveau de validité externe*) faible au plan statistique : le caractère multi-sites de notre échantillonnage, couplé à l'aspect fondamentalement itératif de notre démarche d'analyse renforcent cependant la validité des résultats s'en dégageant. Ajoutons à cela que les généralisations les plus utiles issues des études qualitatives sont de nature analytique et se dressent autour d'échantillonnages dotés d'une représentativité théorique immédiate<sup>40</sup>, une particularité également propre à nos travaux.

Dans cette perspective, bien que l'approche qualitative soit souvent critiquée pour son manque de fiabilité et son niveau de validité réduit (Flyvberg 2001; Edwards 2003), nous croyons qu'aucune autre méthode de recherche ne nous aurait donné la flexibilité nécessaire pour piloter cette recherche avec succès. À tout moment, nous avons craint que l'empirisme quantitatif - malgré tous les avantages qu'on lui connaît en termes de parcimonie et de

---

<sup>40</sup> Cette représentativité est pré-spécifiée : en ce sens, le choix des participants ne relève pas d'une recherche de « *représentativité statistique* » et n'est pas relative aux problèmes de généralisation des résultats à d'autres contextes (Huberman *et al.* 1991).

généralité - aurait enduit notre étude d'un « *confirmationnisme* » formel et creux, « *ahistorique, pressé par l'appât du gain théorique ou inattentif aux complexités, aux structures sociales et aux particularités culturelles du phénomène nous intéressant* » (Allaire 1986). Il aurait ainsi été insensé de perdre contact avec la *relativité sociale* des problèmes nous intéressant et de rejeter l'approche qualitative, de type *hypothético-inductif*, sous prétexte d'incompatibilité de ses instruments d'analyse avec les outils adoptés dans les sciences dures (Edwards 2003; Kuhn 1983, 2<sup>e</sup> édition). Par la voie du *fétichisme conceptuel* et de son *cérémonial statistique* (Wright Mills 1997), l'empirisme abstrait se serait révélé incapable d'appréhender la *pertinence collective* des réalités sociales, la diversité de leurs sens possibles, en somme leur signature factuelle, comme nous nous sommes proposé de le faire ici.

Enfin, malgré ses risques inhérents, l'approche choisie et l'instrumentation en découlant disposent d'un potentiel heuristique et didactique des plus fondés : celui-ci nous est apparu d'autant plus évident qu'il sied au caractère résurgent, cosmopolite et transnational de notre objet de recherche.

## **CHAPITRE 6**

### **MISE EN SITUATION GÉNÉRALE**

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous faut d'abord préciser les particularités des contextes (industriel, corporatif et institutionnel) à l'intérieur desquelles se déploient les *logiques d'action* ici étudiées. Dans cette optique, le présent chapitre ébauchera, dans un premier temps, à grands traits un portrait global de l'industrie minière à l'international. Nous brosserons, dans un deuxième temps, un aperçu des principales caractéristiques de la société multinationale où cette initiative de solidarité syndicale prend place, en matière notamment de responsabilité sociale. À ces descriptions s'ensuivra, dans un troisième temps, un survol des cadres institutionnels québécois, chilien et péruvien en matière d'encadrement des rapports collectifs de travail. Ces considérations nous emmèneront par la suite à mieux comprendre les rationnels derrière les choix comportementaux retrouvés au sein de la coalition, au *Nord* comme au *Sud*.

#### **6.1 PARTICULARITÉS GÉNÉRALES DE L'INDUSTRIE MINIÈRE DANS LE MONDE**

L'industrie minière connaît depuis quelques années une période d'effervescence sans précédent. Tout s'y chiffre en des termes grandiloquents, qu'il s'agisse du nombre total des effectifs dans le monde, des valeurs d'exploitation, de la somme des investissements engagés ou encore des profits. Selon les chiffres fournis par l'*Organisation Internationale du Travail* (OIT), quelque 11 millions de travailleurs œuvreraient à l'heure actuelle dans l'industrie minière formelle – y compris ceux évoluant sous le couvert de l'informalité<sup>41</sup> -, dont environ un million en Amérique du Nord et 638 000 emplois au Canada (CRSDD 29 mars 2007, p. 4).

---

<sup>41</sup> Si l'on pousse l'analyse, l'on estimerait à plus de 13 millions le nombre de personnes travaillant dans des mines de petite envergure ou artisanale. Au total, près de 100 millions de personnes dans le monde dépendraient de l'industrie minière, toute envergure et acabit confondus, pour l'assurance de leur simple survie (Jennings 2001).

La valeur des exploitations minières - stimulée par l'envolée vertigineuse des métaux sur les cours mondiaux<sup>42</sup> - monterait, quant à elle, à environ six milliards de matières premières brutes évaluées à plus de 800 milliards de dollars pour la seule année 2006, une augmentation de 60% par rapport aux données de 1995 (Descôteaux 2008, p. 21-25; Drexler 2008 July 9-11, p. 2-3). Le budget réservé aux investissements de 1 821 compagnies<sup>43</sup> dans le monde - tous continents confondus sauf l'Antarctique<sup>44</sup> - s'élevait en 2007 à quelque 10 milliards de dollars. Ce cycle haussier - annonçant d'ores et déjà la volatilité extrême de l'industrie<sup>45</sup> - s'inscrit dans un contexte de concentration sans cesse grandissante de la production dans le monde - et du pouvoir corporatif afférent -, suite à la vague successive de fusions et d'acquisitions qui y déferle depuis quelques années. En effet, depuis 2006, plus de 200 opérations de fusions et acquisitions prenaient place dans cette industrie : leur valeur totale estimée dépasserait les 100 milliards de dollars<sup>46</sup>. En 2007, le nombre de transactions répertoriées en la matière s'accroissait de 69% : à ce chapitre se distingue ce qui aurait pu constituer la transaction la plus importante de toute l'histoire de l'industrie avec la fusion avortée de la *BHP Billiton*, avec l'anglo-australienne *Rio Tinto* au coût de 300 milliards de dollars américains, une intégration qui l'aurait fait figurer 3<sup>e</sup> rang du palmarès des plus grandes sociétés multinationales (SMN) du

---

<sup>42</sup> Par exemple, notons la montée fulgurante depuis cinq ans du prix de l'aluminium qui a fait un bond de 81%, celui de 272% du zinc, ainsi que celui de 300% du plomb. Le prix du zinc serait ainsi passé de 0,55\$/livre en 2002 à 1,65\$/livre en 2006. La valeur du cuivre aurait pour sa part quadruplé, passant de 1,11\$/livre en 2002 à 3,26\$/livre en 2006. Il en va de même pour le nickel dont la valeur s'estimait à 4,83\$/livre en 2002, puis à 13,06\$/livre quatre années plus tard (Descôteaux 2008 a, p. 28).

<sup>43</sup> Une topographie des investissements des entreprises minières dans le monde nous permet de dégager, selon un ordre de grandeur croissant, la répartition géographique suivante: Asie du *Sud* et Pacifique, 4%; Australie, 12%; Canada, 15%; Afrique, 17%; Amérique latine, 19%; États-Unis, 24% (Drexler 2008 July 9-11, p. 2). L'Amérique du *Nord* domine à titre de productrice par excellence d'or et d'argent : la valeur de ces exploitations en date de 1998 s'établissait à plus de 70 milliards de dollars. L'Amérique du *Sud* est considérée, pour sa part, comme *leader* dans la production de métaux de base, à l'instar du cuivre et du fer. L'Afrique domine en ce qui a trait l'exploitation du cobalt, de l'or et des diamants (Mining Industry Trends 2009).

<sup>44</sup> À ce portrait industriel sans commune mesure, mentionnons la présence de quelque 149 sociétés multinationales (« *majors* ») dans l'industrie minière à l'échelle mondiale, pour une présence totale d'acteurs, toutes catégories confondues, de 4 100. Ce nombre inclut 957 joueurs d'envergure moyenne (*mediums*), ainsi que 3 067 d'envergure en plus réduite (*juniors*), canadiennes en majorité. Les *majors* contrôlent plus de 83% de la valeur de l'exploitation minière dans le monde, alors que les *mediums* se répartissent entre eux une portion équivalente à environ 17% (Lion 2008, p. 54-58).

<sup>45</sup> En effet, l'industrie minière en est une dite *cyclique*, c'est-à-dire ponctuée de *cycles haussiers et baissiers*. Les variations attribuables à ces cycles poussent les entreprises qui y sont présentes à se diversifier sans cesse, à établir certains créneaux d'excellence, à prévoir les contrecoups de l'*après boom* actuel de manière à ce que puisse persister un certain héritage après ce que plusieurs analyses qualifient déjà d'*âge d'or* (Descôteaux 2008 b, p. 21-25).

<sup>46</sup> Cette concentration énorme de l'exploitation minière dans le monde s'illustre dans la répartition des profits entre les cinq (5) plus grandes sociétés multinationales existantes en date de 2007 : cuivre (43%), zinc (32%), nickel (57%) (*Source* : Pricewaterhouse Coopers, *Mining Deals Annual Review*, 2007), citée par Drexler (2008 July 9-11, p. 6).

monde, tout juste derrière la *Petro China* et la *Exxon Mobil*. À titre informatif, notons que la nouvelle *BHP Billiton-Rio Tinto* aurait occupé, à elle seule, 34% du marché mondial d'exportation du minerai de fer, 35% du cuivre, 37% du charbon et 41% de l'aluminium (Drexler 2008 July 9-11, p. 6; Lion 2008, p. 54-58). Des événements subséquents en décideront toutefois autrement, la *Rio Tinto* ayant finalement absorbé les activités du producteur canadien d'aluminium Alcan en juillet 2007 au coût de 38,1 milliards de dollars, dans cette perspective d'affirmer sa position dans une ressource bien maîtrisée (Descôteaux 2008 b, p. 21-25).

Le décompte ici-bas (tableau 6-I) soupèse toute la mesure des opérations de consolidation et d'intégration réalisées en 2007 chez les groupes extracteurs et transformateurs de ressources. Il souligne, en outre, non seulement l'ampleur des luttes concurrentielles en vigueur dans cette industrie, mais aussi implicitement le caractère mouvant et instable de la figure de l'acteur patronal au cours des dernières années (Holmes 2009). Un ralentissement de la donne s'annonce toutefois, laissant planer un ralentissement, voire un recul grave des activités d'exploitation et d'exploration et des fermetures d'entreprises importantes dans un avenir prochain (Lajoye 26 février 2009).

**Tableau 6-I : décompte des 10 plus importantes opérations  
de fusions et acquisitions**

(Source : PriceWaterHouseCoopers, *Mining Deals Annual Review, 2007*, based on published transactions from the Dealogic from M&A Global Database, December 2007) citée par Drexler (2008, October 14-15, p. 6)

Figure 5: Top Ten – mining deals 2007

No.	Value of transaction (US\$m)	Date announced	Buyers	Sellers	Primary Continent
1	42,957	11 Jul 07	Rio Tinto plc	Alcan Inc	North America
2	13,272	23 Nov 07	UC Rusal	Norilsk Nickel OAO (25%)	Russian Federation
3	5,447	03 May 07	Norilsk Nickel OAO	LionOre Mining International Ltd	North America
4	3,862	03 Jul 07	Teck Cominco Ltd	Aur Resources Inc	North America
5	3,410	28 Jun 07	Yamana Gold Inc	Meridian Gold Inc	North America
6	2,888	12 Feb 07	SXR Uranium One Inc	UrAsia Energy Ltd	Asia Pacific
7	2,872	29 Oct 07	Xstrata plc	Jubilee Mines NL	Asia Pacific
8	2,716	07 Feb 07	BHP Billiton Ltd & plc	BHP Billiton Ltd & plc (4.03%)	Asia Pacific
9	2,665	05 Oct 07	Market Purchase	AngloGold Ashanti Ltd (22.028%)	Africa
10	2,366	15 Jun 07	AREVA SA	UraMin Inc (94.5%)	Africa

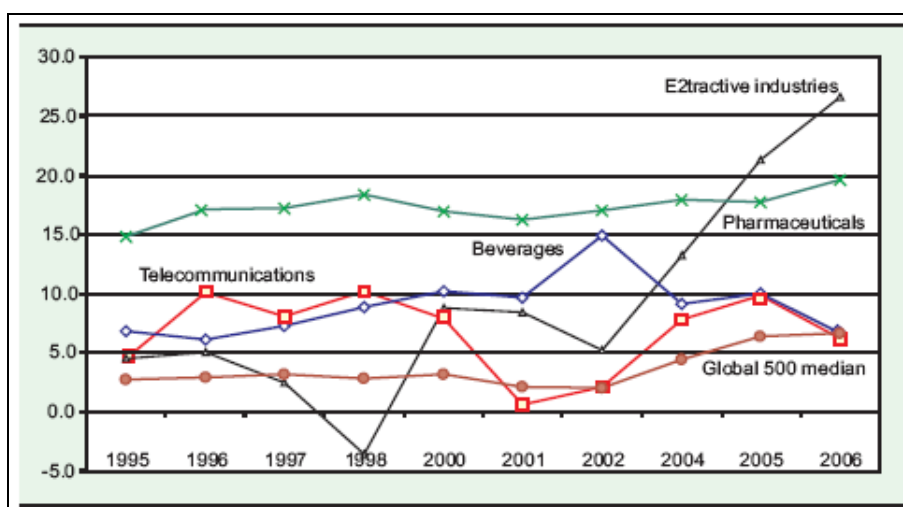
Source: PricewaterhouseCoopers, *Mining Deals Annual Review 2007*, based on published transactions from the Dealogic "M&A Global" database, December 2007

L'ampleur de pareille conjoncture s'illustre également par les profits des 40 plus grandes sociétés minières du monde qui se seraient multipliés par 15 pour la seule période s'échelonnant entre 2002 et 2007. Leur marge de profitabilité s'établirait, quant à elle, à 27%, une augmentation de 22% par rapport aux chiffres de 2002. Ces indices sembleraient découler à la fois d'un souci constant et affiché chez les sociétés multinationales concernées de pratiquer une politique de rationalisation de coûts et de contrôle de prix des plus strictes. Ils témoignent également du niveau d'achèvement élevé - aux plans structurel, opérationnel et décisionnel - caractérisant leur chaîne de production et d'approvisionnement respective, parfaitement intégrée à la verticale comme à l'horizontale dans la plupart des cas (Descôteaux 2008 a, p. 26-29). Les fournisseurs font ainsi l'objet d'un achat systématique de la part des gros joueurs dont le rapport de force se voit gonflé grâce au prix élevé des métaux, à l'approvisionnement en matières premières à faibles coûts et à la présence d'une diversification ciblée ou d'une *homogénéité stratégique* de la production, peu sensible à la volatilité des prix (Mercure 2008; Shapiro, Russell *et al.* 2007). Ces sociétés constituent sans contredit des poids lourds au plan industriel, les mettant en concurrence directe avec les compagnies pétrolières dans les palmarès mondiaux (en ce qui a trait à l'envergure de leur taille et de leurs profits) (Drexler 2008, October 14-15, p. 3). Le graphique suivant (figure 6. 1)

témoigne des spécificités de la trame actuelle propre à cette industrie, ainsi que des rapports de force entre les acteurs susceptibles de s'y déployer ultérieurement.

**Figure 6. 1: progression des indices de profitabilité des 500 plus grandes SMN dans le monde (1995-2006)**

(UNCTAD 2007, p. 89)



Cette géographie hautement concentrée des activités d'exploitation et des profits<sup>47</sup> se joute à un phénomène passablement nouveau, à savoir la présence diversifiée de fournisseurs de ressources et d'investisseurs de taille en provenance du *BRIC* plus précisément (*Brésil, Russie, Inde et Chine*), que l'on pense notamment à : la *Vale do Rio Doce* (Brésil), la *Norilsk* et la *Rusal* (Russie), l'*Arcelor Mittal* (Inde), ainsi que la *Shenhua* (Chine). On enregistre donc une certaine mouvance, un déplacement des pôles décisionnels dans l'industrie, mais cette fois au profit d'acteurs corporatifs nouveaux, champions nationaux dans leur pays respectif, tendant de plus en plus à s'imposer en maîtres sur l'échiquier minier mondial face aux pays demandeurs de ressources. Par un drôle de retour de l'histoire, il apparaît souvent désormais au tour des sociétés multinationales de pays du Sud à la fois *d'approvisionner en matières premières les pays demandeurs de ressources* et *d'investir dans un Nord censé être pleinement industrialisé*, suggérant là un inversement de la dynamique autrefois existante. En

<sup>47</sup> Soulignons ici que les entreprises de petite envergure, les « juniors », se trouvent spécialisées pour la plupart dans les activités d'exploration minière, laissant les opérations d'exploitation aux *majors* (UNCTAD 2007, p. 109, 115).

guise d'exemple, l'hebdomadaire *The Economist* rapporte la création en Chine, en septembre 2007, d'une agence d'acquisitions étrangères, la « *China Investment Corporation* » (*Chinalco*). Dotée d'un portefeuille de 200 milliards de dollars américains, elle aurait déjà l'œil sur des géants à l'instar de la *BHP Billiton*, la *Xstrata* et la *Rio Tinto* : elle aurait d'ailleurs déjà acquis 12% des parts de cette dernière en février 2008. Indicateur supplémentaire, la Chine serait même parvenue, au moment d'écrire ces lignes, à supplanter la *Banque Mondiale* en Afrique en tant que premier bailleur de fonds pour tout projet entamé sur le continent.

Dans cette veine, il faut évoquer le cas de la *Norilsk Nickel* (Russie), premier producteur mondial de nickel et de palladium, titre dont elle souhaite parachever la défense par la mise en plan d'une possible fusion entre la *Metalloinvest* et l'*Interros*, société dont elle fait d'ailleurs déjà partie (Drexler 2008, July 9-11). Malgré l'envergure de ces constats, les premiers bénéficiaires de l'exploitation minière dans les pays fournisseurs de ressources demeurent, encore à ce jour, le plus souvent pris en charge par les sociétés multinationales des nations industrialisées, exceptions faites des pays du BRIC et du Venezuela (Taillefer 2008) en leur qualité d'investisseurs sur la scène mondiale. Notons dans le palmarès ci-contre (tableau 6-II) le partage, entre les dix multinationales les plus importantes de l'industrie, de 29.72% de la production minière du monde en 2005.

**Tableau 6-II : palmarès des 25 SMN dominant l'industrie minière dans le monde en 2005**

(UNCTAD 2007, p. 109)

Rank 2005	Rank 1995	Company name	Country	State ownership (%)	Share in the value of world production (%)	Cumulative (%)
1	4	BHP Billiton	Australia	-	4.8	4.8
2	2	Rio Tinto	United Kingdom	-	4.6	9.4
3	6	CVRD	Brazil	12	4.4	13.8
4	1	Anglo American	United Kingdom	-	4.3	18.1
5	5	Codelco	Chile	100	3.2	21.3
6	7	Norilsk Nickel	Russian Federation	-	2.2	23.5
7	9	Phelps Dodge	United States	-	2.0	25.5
8	22	Grupo México	Mexico	-	1.6	27.1
9	26	Newmont Mining	United States	-	1.3	28.4
10	11	Freeport McMoran	United States	-	1.3	29.7
11	13	Falconbridge	Canada	-	1.2	30.9
12	53	Anglogold Ashanti	South Africa	3	1.1	32.0
13	15	Inco	Canada	-	1.0	33.0
14	.. <sup>b</sup>	Xstrata	Switzerland	-	1.0	34.0
15	14	Barrick Gold	Canada	-	1.0	35.0
16	.. <sup>c</sup>	Alrosa	Russian Federation	69	0.9	35.9
17	18	Placer Dome	Canada	-	0.9	36.8
18	31	Teck Cominco	Canada	-	0.8	37.6
19	10	Gold Fields	South Africa	10	0.8	38.4
20	19	KGHM Polska Miedz	Poland	44	0.7	39.1
21	88	Antofagasta	United Kingdom	-	0.7	39.8
22	8 <sup>d</sup>	Impala Platinum	South Africa	-	0.7	40.5
23	113	Glenore	Switzerland	-	0.6	41.1
24	.. <sup>e</sup>	Harmony Gold Mining	South Africa	-	0.6	41.7
25	37	Debswana	Botswana	50	0.6	42.3

Source: UNCTAD, based on data from the Raw Materials Group.

<sup>a</sup> The ranking is based on the value of total production, including diamond.

<sup>b</sup> Glenore had not formed Xstrata in 1995 (MIM, a recent acquisition of Xstrata, was ranked 33).

<sup>c</sup> No production data are available for this year.

<sup>d</sup> In 2000, Impala was controlled by Gencor Ltd.

<sup>e</sup> The company did not exist in 1995.

Comme en atteste le tableau 6-III, cette proportion s'élevait à plus de 34.6% à peine un an plus tard, un décompte où trône le groupe brésilien *CRVD/Inco*. C'est donc dire que les ambitions s'envolent partout où abondent les richesses minières, ce qui fait du patrimoine minier non seulement un immense eldorado, mais également un champ de bataille faisant l'objet d'un bradage phénoménal entre des conglomérats miniers à la fois du *Nord* et du *Sud*, spécialisés pour la plupart dans l'extraction et la transformation de ressources. Le Canada, en 2003, possédait plus de 12 des 40 plus importantes sociétés minières mondiales (dont *Alcan*,

*Inco, Falconbridge et Placerdome*). En 2004, on comptait 105 entreprises canadiennes sur 213 grandes entreprises, pour des investissements totalisant 26,4 milliards de dollars. Pourtant, on n'en dénombrait plus que cinq en 2007, témoignant de sa perte de vitesse significative sur cette scène à l'international (Lion 2008, p. 56).

**Tableau 6-III : palmarès des 10 SMN dominant l'industrie minière dans le monde en 2007**

(Source : *Raw Materials Data, Stockholm 2004 and Sames*) citée  
par Drexler (2008, July 9-11, p. 7, 16)

Controlling company	Country	Share of value of mine production (%)	Cumulative value (%)	Rank 2005
1 CVRD/Inco	Brazil	5.2	5.2	4 (13)
2 BHP Billiton	Australia	4.6	9.8	1
3 Anglo American	UK	4.5	14.3	2
4 Rio Tinto/Alcan	UK	4.4	18.7	3 (~100)
5 Freeport/Phelps Dodge	USA	3.4	22.1	10 (7)
6 Codelco	Chile	3.4	25.5	5
7 Xstrata/Falconbridge	Switzerland	3.0	28.5	14 (11)
8 Norilsk Nickel	Russia	2.7	31.2	6
9 Barrick	Canada	1.8	33.0	15
10 Grupo Mexico	Mexico	1.6	34.6	8

Source: Raw Materials Data.

Parallèlement à cela, les potentialités futures de l'industrie minière raffermissent l'importance stratégique majeure des pays détenteurs et fournisseurs de matières premières dans le contexte actuel et projeté de développement à l'échelle mondiale. Ce constat se veut par ailleurs davantage renforcé si l'on jette un coup d'œil rapide à l'évolution de la répartition géographique de l'exploitation des ressources minières (par continent) en 2006 face aux données dégagées 22 ans auparavant : Amérique du *Nord* 11.22% (2006) par rapport à 13.71% (1984); Amérique latine, 27.91% (2006), 15.97% (1984); Europe, 12.83% (2006), 29.71% (1984); Afrique, 11.04% (2006), 19.52% (1984); Asie, 21.12% (2006), 10.96% (1984) et Océanie, 12.28% (2006), 9.44% (1984). Il serait inconvenant de ne pas remarquer la diminution marquée, au fil des années, de l'importance de la production minière dans les pays du *Nord* (Amérique du *Nord*, Europe et Océanie) au profit du bloc du *Sud* (Amérique latine, Afrique et Asie) : en 2006, le premier ne représentait plus que 36.33% du total des opérations engagées à l'échelle mondiale face à une proportion de 52.86% en 1984. La production mondiale de cuivre se répartit, quant à elle, entre le Chili (36%), le Pérou (7%) et le Mexique

(3%), un décompte réaffirmant le positionnement stratégique indiscutable et la prédominance croissante des pays du *Sud* sur la scène internationale. Un topo similaire s'applique pour la production mondiale de zinc (répartie à la hauteur de 20% entre le Pérou à 12%, le Mexique à 4% et le Brésil à 2%), ainsi que pour celle du nickel (redistribuée entre Cuba, 5%; Colombie, 4%; Brésil : 4% pour un total de 18%), toutes deux fortement redistribuées entre des pays fournisseurs de matières premières<sup>48</sup>. (*Source : Pricewaterhouse Coopers, Mining Deals Annual Review, 2007* citée par Drexler (2008, October 14-15).

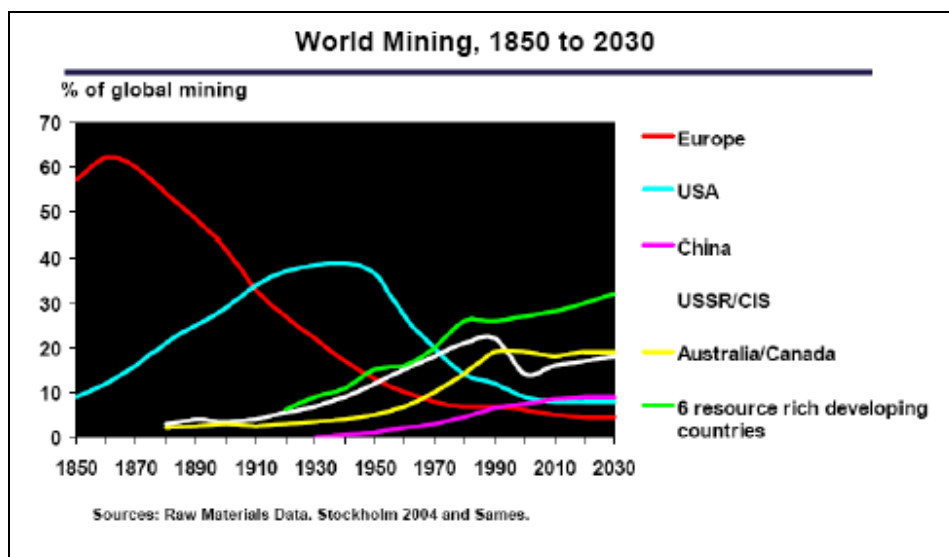
L'importance stratégique et déterminante de l'industrie minière au *Sud* ne s'affirme pas uniquement à l'échelle internationale, mais également sur la scène nationale : elle peut en arriver à représenter jusqu'à 45% des exportations totales d'un pays comme le Chili (Drexler 2008, July 9-10, p. 9). Dans le cas du Pérou, cette proportion s'élève à 32.9% (UNCTAD 2007, p. 87). Somme toute, l'imbrication de l'économie nationale d'un grand nombre de ces pays fournisseurs de ressources, plusieurs de tradition minière de surcroît (par exemple: Chili et Pérou), se veut consacrée. La figure 6. 2 (courbe *vert clair*) fournit une illustration graphique de ce que nous avons avancé jusqu'ici.

---

<sup>48</sup> Le positionnement stratégique du Canada dans l'industrie se veut aussi important avec 6.7% des réserves mondiales connues de zinc et de nickel, respectivement. Le Canada est le premier producteur au monde de potasse, un minerai utilisé dans les engrais. Il figure également au premier rang mondial pour ses réserves identifiées d'uranium et de potassium, au 2<sup>e</sup> en ce qui a trait au nickel et au cobalt, au 3<sup>e</sup> pour l'aluminium et le diamant, au 4<sup>e</sup> rang pour le cadmium, au 5<sup>e</sup> pour le zinc et au 7<sup>e</sup> pour le pétrole (Descôteaux 2008 b, p. 22; Lion 2008, p. 54-58).

**Figure 6. 2 : perspectives passées et futures de développement de l'industrie minière mondiale**

(Source : *Raw Materials Data, Stockholm 2004 and Sames*) citée par Drexler (2008, July 9-11, p. 3)



Finalement, au-delà de la viabilité économique, la question de la responsabilité sociale des minières mondiales en ce qui a trait à la gestion des risques matériels, environnementaux, sociaux, politiques et humains est un élément crucial pour les collectivités locales touchées par les activités de ces sociétés : leur prise en charge ne manque d'ailleurs pas de soulever de sérieux questionnements, compte tenu à terme de leur ampleur économique et de la nocivité possible des répercussions qui leur sont pressenties. Ce constat se veut marquant dans certains pays où les capacités institutionnelles de gouvernance et de contrôle des états nationaux demeurent faibles, voire inexistantes, au moment notamment de légiférer sur les ressources et d'assurer une certaine gestion environnementale, vu entre autres la nature des pressions exercées par le cadre financier et monétaire international, ainsi que les programmes de déréglementation, de privatisation et de libéralisation suggérés (CGU 2009; Fouquet *et al.* 2000). Certaines sociétés multinationales auraient, certes, développé des initiatives environnementales et sociales mises en place dans l'hémisphère Sud : le *Conference Board du Canada*, la *Social Investment Organization*, le Programme des *Nations Unies* pour l'environnement et la *Banque Mondiale* auraient ainsi salué les réalisations des entreprises *Alcan*, *Battle Mountain Gold Co.*, *Cominco*, *Falconbridge*, *Noranda*, *Placer Dome Inc.* et *TVX Gold* en ce qui a trait à la qualité des relations - de travail notamment -

développées avec les communautés locales et les efforts déployés en matière de protection environnementale. Toutefois, ces pratiques ne concernent qu'un petit nombre de sociétés multinationales en soi et ne pallient qu'à une partie des problématiques associées à l'industrie extractrice<sup>49</sup> (Belem *et al.* 2007; Taillefer 2008).

Une gamme de défis attend donc l'industrie minière : leur résolution réclame dès maintenant sinon l'adoption de certaines mesures de régulation et de rapports de conformité concomitants, à tout le moins des définitions établissant clairement les responsabilités et le comportement attendus des entreprises multinationales à l'égard de l'exploitation des ressources humaines et matérielles. Non sans surprise, l'implantation de l'industrie minière génère une gamme variée d'impacts sociaux, humains et environnementaux<sup>50</sup> faisant l'objet de dénonciations constantes un peu partout dans le monde et laissant non résolus les principaux problèmes engendrés. Ces données réitérent la fragilisation de la crédibilité et de l'image publique des principales minières sur la scène de la régulation sociale au plan mondial (CRSDD 29 mars 2007; Repetto 2004).

Afin de colmater certains vides législatifs existants en matière de santé humaine, sécurité et de prévention des risques, l'OIT a adopté en 1995 la *Convention 176 (C176)* censée forcer un certain nivellement par le haut (d'ordre public et privé) quant à *la santé et la sécurité dans les mines* (Hahn 2008; Jennings 2001) : celle-ci est d'ailleurs intimement liée avec la *C155 sur la*

---

<sup>49</sup> Certaines inquiétudes ne manquent pas de foisonner même au Québec où la politique du « *free mining* » épousée par les autorités gouvernementales compétentes donne priorité quasi absolue à l'exploration et à l'exploitation minière sur plus de 85% du territoire provincial, entravant systématiquement la création de nouvelles aires protégées et empiétant sur les droits des propriétaires fonciers et des municipalités sur des sites dits à « *potentiel minier* ». (Lapointe 2010).

Le succès actuel du secteur minier n'est ainsi pas sans ouvrir un large débat public sur son rôle dans le développement économique du Québec, ses impacts environnementaux connus et inconnus, de même que sur les véritables passe-droits dont il jouit. De nombreux porte-paroles de la société civile parviennent ainsi à faire entendre leur voix à ce chapitre dont, entre autres, la *Société pour la Nature et les parcs du Canada*, *Nature Québec*, le *Réseau québécois des groupes écologistes* (RQGE), l'*Action Boréale Abitibi-Témiscamingue*, l'*Institut des sciences de l'environnement* de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), ainsi que la coalition *Pour que le Québec ait meilleure mine!* composée d'organismes environnementaux, de chercheurs et de groupes sociaux (régionaux et nationaux) s'intéressant aux conséquences sociales et environnementales du développement minier au Québec (Bergeron 2008).

<sup>50</sup> À titre d'exemples, mentionnons le cas de la Canadienne *Anvil Mining*, accusée en République Démocratique du Congo d'offrir un appui logistique à l'armée nationale dont les soldats enfreignent les droits humains dans la région (*kidnapping* de femmes et de jeunes filles). Aux Philippines, *Placer Dome* a exploité entre 1975 et 1991 une mine de nickel déversant 200 millions de tonnes de résidus miniers dans la baie de Calancan, menaçant la sécurité alimentaire des villages environnants (Belem *et al.* 2007). Les exemples de violation seraient ainsi multiples, et ce, dans de nombreux pays à l'instar du Congo, du Kenya, de la Tanzanie, de l'Inde, du Ghana, du Soudan, de l'Indonésie, du Mexique, du Guatemala, du Pérou, du Chili, de l'Argentine et de la Colombie : même ceux du *BRIC* n'y échappent pas (Tables rondes nationales sur la responsabilité sociale de l'industrie extractive minière 2007; Repetto 2004). Tous ne manqueraient pas de question la contribution concrète et réelle de l'industrie minière au développement de ces pays, un débat ne faisant pas partie des objectifs de cette recherche, mais que nous nous permettons néanmoins d'évoquer.

*santé et la sécurité des travailleurs* adoptée en 1981 que le Canada, le Chili et le Pérou n'ont toujours pas ratifiée. En vigueur depuis 1998, la *C176* s'applique à l'heure actuelle dans 22 pays. À cette liste figurent de nombreux absents dont des pays de tradition minière - à l'instar de l'Australie et du *Canada* - qui se refusent, encore à l'écriture de ces lignes, à entériner la convention<sup>51</sup> : une approche fondée sur des mesures de régulation souples, en l'occurrence de *meilleures pratiques* corporatives (socialement éthiques et responsables) serait préférée à l'adoption d'une réglementation internationale imposant des normes universelles, d'obédience stricte, vérifiée par la tenue d'audits obligatoires et indépendants (Belem *et al.* 2007). Pour préciser davantage nos dires, soulignons qu'un pays signataire de la *C176* n'est nullement tenu de respecter les autres conventions existantes de l'OIT qu'il n'aura pas entérinées : en l'occurrence, rien n'oblige le Canada à se conformer aux dispositions prévues à l'intérieur de la *C176*, et ce, bien qu'il ait signé la *C87*. Enfin, mentionnons que la *C176* s'accompagne de la *Recommandation 183* dont le propos vise à énoncer des lignes directrices, des recommandations facilitant l'incorporation de la première dans la législation nationale prévue à cet effet pour favoriser ultérieurement le respect de son application : celle-ci n'est toutefois pas d'application obligatoire et ne prévoit pas l'harmonisation des lois nationales existantes avec les prévisions qu'elle contient.

Ci-jointe se trouve la liste des pays ayant ratifié, au cours de leur histoire récente, la *C176* (tableau 6-IV), exception faite du Pérou dont l'incorporation au groupe remonte à 2007. À noter que l'on annonçait toutefois la ratification prochaine de ladite *Convention* par le Chili le 18 octobre 2010, suivant l'opération de sauvetage *in extremis* des 33 mineurs coincés pendant 69 jours dans la mine de San José, en plein désert d'Atacama (AFP 2010).

---

<sup>51</sup> Comme toutes les conventions en vigueur actuellement, la *C176* est de portée contraignante, quoiqu'elle ne fasse aucunement foi de loi à l'échelle internationale. Elle s'adjoint aux huit autres conventions fondamentales de l'OIT, à savoir la *87* et la *98* protégeant respectivement la liberté d'association et le droit à la négociation collective, la *29* et la *105* visant l'élimination du travail forcé, la *138* et la *182* impliquant l'abolition du travail des enfants, la *155* et la *161* traitant de la santé et de la sécurité occupationnelle, ainsi que de la *148* abordant les questions liées à la qualité de l'environnement au travail. Son application n'implique toutefois pas chez un pays signataire le respect des autres conventions existantes qu'il n'aura pas souhaité entériner (Hahn 2008).

**Tableau 6-IV : liste des pays ayant ratifié la  
Convention 176 de l'OIT (exception faite du Pérou)**

(Drexler 2008, July 9-11, p. 21)

Country	Ratification date	Status
Albania	03:03:2003	ratified
Armenia	27:04:1999	ratified
Austria	26:05:1999	ratified
Botswana	05:06:1997	ratified
Brazil	18:05:2006	ratified
Czech Republic	09:10:2000	ratified
Finland	09:06:1997	ratified
Germany	06:09:1998	ratified
Ireland	09:06:1998	ratified
Lebanon	23:02:2000	ratified
Norway	11:06:1999	ratified
Philippines	27:02:1998	ratified
Poland	25:06:2001	ratified
Portugal	25:03:2002	ratified
Slovakia	03:06:1998	ratified
South Africa	09:06:2000	ratified
Spain	22:05:1997	ratified
Sweden	09:06:1997	ratified
United States	09:02:2001	ratified
Zambia	04:01:1999	ratified
Zimbabwe	09:04:2003	ratified

Ratified: 21 - Conditional ratification: - 0 Declared applicable: 0  
(Source: ILOLEX - 29. 11. 2007) Note: Peru recently became the 22<sup>nd</sup> country to ratify ILO 176.

Cette résistance des principaux pays concernés se double à la réticence affichée par les plus grandes sociétés minières du monde d'adopter leur propre *code de conduite* ou de se voir associées à des mesures de régulation souples et de cautionnement volontaire, que l'on pense au *Global Compact* de l'*Organisation des Nations Unies*<sup>52</sup>, au *Global Reporting Initiative*<sup>53</sup> de l'*Organisation de Coopération et de Développement Économique* (OCDE), à la

<sup>52</sup> Le *Global Compact* institué par l'*Organisation des Nations Unies* émerge d'un consensus universel quant à des enjeux liés aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, à la protection de l'environnement et aux mesures anti-corruption. Il comprend 10 principes de base auxquels sont censés se conformer et promouvoir les entreprises signataires. Pour des explications exhaustives à ce sujet: <http://www.unglobalcompact.org/AbouttheGC/TheTenPrinciples/index.html>

<sup>53</sup> La *Global Reporting Initiative* (GRI) s'appuie sur un processus de triple reddition de comptes, multipartite pour son élaboration et son application continue : elle a fait l'objet d'une adaptation aux activités de l'industrie minière. Elle applique des indicateurs, des directives et des principes de reddition de compte universels pour des organismes de toute taille et de tous secteurs (Belem *et al.* 2007).

campagne menée par l'« *Extractive Industries Transparency Initiative* »<sup>54</sup> (EITI) ou encore à l'espace de dialogue et de concertation établi par les pays membres du « *Voluntary Principles on Security and Human Rights* »<sup>55</sup> (CRSDD 29 mars 2007; UNCTAD 2007; 2009). Peu importe l'option considérée, force est de remarquer le nombre plutôt réduit d'initiatives auxquelles les sociétés multinationales visées ont choisi de souscrire (tableau 6-V ci-contre), malgré les *dommages réputationnels* et *collatéraux* susceptibles d'être associés à un tel choix (CISL 2004, 2<sup>e</sup> édition; Plades Septiembre del 2006, 1<sup>ra</sup> edición).

---

Pour plus de précisions à ce sujet, mentionnons que l'établissement de la GRI en 1997 avec comme mission de « *développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale et sociale, initialement pour des sociétés et, par la suite, pour n'importe quelle organisation, gouvernementale ou non. Rassemblée par la coalition pour les économies « environnementalement » responsables (CERES) en association avec le programme d'environnement des Nations Unies (PNUE), la GRI incorpore la participation active des sociétés, des ONG, des organismes de comptabilité, des associations d'hommes d'affaires et d'autres parties prenantes du monde entier* » (Tables rondes nationales sur la responsabilité sociale de l'industrie extractive minière 2007, GRI 2009).

<sup>54</sup> L'initiative de l'*EITI* rassemble 41 des plus grandes entreprises du monde, spécialisées dans l'exploitation gazière, minière et pétrolière. Leur participation officialise un engagement certain - à l'échelle internationale et via leur association industrielle respective - à mieux gérer leurs relations avec les communautés locales environnantes, à opter pour une meilleure gestion des risques inhérentes à leurs activités respectives et à améliorer leur image de marque. Pour plus d'informations à ce sujet : <http://eitransparency.org/supporters/companies>

<sup>55</sup> Les *Principes Volontaires* émergent d'une volonté commune des gouvernements des États-Unis, du Royaume-Uni, des Pays-Bas et de la Norvège de concert avec les compagnies extractives et les ONG concernées de réfléchir et d'engager le dialogue sur des enjeux de responsabilité sociale, de sécurité, de respect des droits de l'homme et des questions d'intégrité en découlant. Les participants à cette table ronde reconnaissent le rôle fondamental des acteurs présents dans l'industrie dans l'avancée et la résolution active des enjeux cités précédemment. Pour plus de détails : <http://www.voluntaryprinciples.org/principles/index.php>

**Tableau 6-V : liste des minières mondiales ayant participé aux initiatives de régulation internationale existantes (juin 2007)**

(UNCTAD 2007, p. 182)

Table VI.2. Top mining TNCs participating in selected international initiatives, June 2007					
Company <sup>b</sup>	Home country	EITI <sup>a</sup>	Global Compact	Voluntary Principles	Global Reporting Initiative
<i>Developed home economies</i>					
BHP Billiton Group	Australia	✓	✓	✓	✓
Barrick Gold	Canada	✓	✓		
Teck Cominco	Canada		✓		
Glencore International	Switzerland				
Xstrata	Switzerland	✓	✓		
Anglo American	United Kingdom	✓	✓	✓	✓
Antofagasta	United Kingdom				
Rio Tinto	United Kingdom	✓	✓	✓	
Newmont Mining	United States	✓	✓	✓	✓
Phelps Dodge	United States				
<i>Developing and transition home economies</i>					
Grupo México	Mexico				
Airosa	Russian Federation				
Norilsk Nickel	Russian Federation				
Anglogold Ashanti	South Africa	✓	✓		✓
Gold Fields	South Africa	✓	✓		
Harmony Gold Mining	South Africa				
Impala Platinum	South Africa				
Source: UNCTAD, based on information from websites of the EITI, Global Compact, Voluntary Principles and Global Reporting Initiative.					
<sup>a</sup> Freeport-McMoRan Cooper & Gold and Gold Fields are not listed on the EITI webpage. As members of the ICMM, however, they also support the EITI, according to information from the ICMM Secretariat.					
<sup>b</sup> Falconbridge, Inco and Placer Dome – which are included in table IV.7 – are not shown here as they have been taken over since 2005.					

Selon les circonstances, certaines organisations syndicales pourraient y voir un levier d'action intéressant pavant la dénonciation de mesures corporatives abusives et l'atteinte de leurs visées respectives (Goodman 2004; Lillie *et al.* 2004): nous reviendrons sur ce point plus en avant dans nos travaux.

Finalement, ces informations nous permettent de dégager des constats comportant une incidence directe sur la marge de manœuvre spécifique à l'acteur syndical abordé dans le cadre des présents travaux. Tout d'abord, la venue de joueurs corporatifs nouveaux, de même que la concentration accrue des pôles décisionnels et des pouvoirs corporatifs, constituent des phénomènes majeurs dont l'importance ne saurait être mésestimée au moment d'analyser l'action syndicale prenant place sur ce terrain. Ajoutons à ceci la magnitude et la mouvance extrême de la figure patronale qui viennent bousculer et

complexifier la mise en plan des revendications syndicales, particulièrement à l'international. Enfin, la résistance de ces géants miniers à voir leur liberté décisionnelle balisée par des initiatives de régulation *souples* (à l'instar des alliances intersyndicales) (Croucher et Cotton 2009) nous porte à conjecturer la présence de facteurs contextuels susceptibles d'en façonner l'essor et le devenir. À nous de voir maintenant ce qu'il en est du côté de la multinationale étudiée.

## **6. 2 CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ MULTINATIONALE ÉTUDIÉE**

À la lumière des enseignements précédents, il convient désormais de refléter les différentes transformations vécues par l'actuelle « *EuroMin* », tout en précisant son engagement en matière sociale et environnementale. Au lancement de cette recherche, l'entreprise était d'origine canadienne (avec un siège social à Montréal) depuis les origines de sa fondation en 1920 : nous la libellerons « *CanMin 1* » lorsqu'il conviendra de le faire tout au long de notre propos. « *CanMin 1* » sera ensuite vendue en juin 2005 à une proche concurrente canadienne (avec un siège social à Toronto), elle-même constituée en 1928 : elle deviendra pour nous par la suite « *CanMin 2* ». Enfin, « *CanMin 2* » sera absorbée à la mi-2006 par une multinationale d'origine suisse : nous l'identifierons désormais comme « *EuroMin* ».

En 2007, « *EuroMin* » comptait à son actif 37 698 employés directs, répartis sur cinq continents. Elle emploie indirectement quelque 22 323 travailleurs œuvrant sous le régime de la sous-traitance (Drexler 2008, October 14-15). Les chiffres compilés confirment que près de 60% des travailleurs présents y œuvrent par des liens indirects, c'est-à-dire par le biais d'une tierce partie à l'instar de la voie de l'impartition. À cette date, ses activités d'exploitation se déployaient dans 18 pays du monde (Afrique du Sud, Allemagne, Argentine, Australie, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Espagne, États-Unis, Jamaïque, Norvège, Nouvelle-Calédonie, Papouasie Nouvelle-Guinée, Pérou, République Dominicaine, Royaume-Uni et Tanzanie).

« *EuroMin* » a dégagé au 1<sup>e</sup> semestre de 2008 des profits nets totalisant 2 939 millions de dollars (16 092 millions pour l'année en son entier), des retombées émergeant de sa centaine de sites d'exploitation. Ses revenus bruts en 2007 se montaient à plus de 28 542 millions de dollars, pour des profits nets totalisant 5 543 milliards, indiquant une diminution de près de

2 milliards de dollars par rapport à son chiffre d'affaires en 2008<sup>56</sup>. Ces chiffres font d'« *EuroMin* » une des dix plus grandes sociétés du monde de par sa taille, ses profits et l'envergure des parts occupées sur les marchés mondiaux (UNCTAD 2007, p. 109). On peut donc parler d'un acteur patronal fort de la diversification poussée de ses activités de production, de son éventail d'acquisitions et de sa répartition géographique.

Une particularité tout à fait singulière d'« *EuroMin* » réside dans le caractère décentralisé de sa structure décisionnelle. Nous nous retrouvons donc face à une multinationale minière constituée de plusieurs sous-divisions, chacune de portée néanmoins transnationale, dotées d'une autonomie décisionnelle certaine au moment de gérer leurs affaires internes et d'édicter des priorités organisationnelles propres à leur champ d'expertise et à leurs paramètres d'exploitation respectifs. Parmi les objectifs réaffirmés dans les documents corporatifs consultés résident : 1) l'optimisation des ressources humaines et informationnelles (par exemple: expertises, connaissances et compétences) existantes; 2) de même que l'éradication partielle ou complète des tracasseries procédurales ou des lourdeurs administratives attribuables à un cadre administratif et décisionnel centralisé. Tous visent ainsi à rehausser un positionnement stratégique déjà fort en investissant dans l'exploitation de ressources (matérielles) et de compétences (humaines et techniques) améliorées, au niveau régional.

Mentionnons que le pays privilégié pour chacune de ces divisions ne provient nullement du hasard : l'emplacement du centre décisionnel de chacune des filières d'exploitation en opération à l'heure actuelle paraît avoir fait l'objet d'un choix sur la base des potentialités des sites régionaux et de leurs concentrations minières correspondantes. Dans certains cas, ce même sous-quartier général se voit épaulé dans la gestion de priorités stratégiques et opérationnelles qui lui sont propres par un centre de coordination régional.

Le tableau 6-VI répartit de manière synthétique les opérations et les revenus des divisions en présence chez « *EuroMin* ».

---

<sup>56</sup> Les profits dégagés pour l'année d'exploitation d'« *EuroMin* » en 2008 s'élèvent à 3 595 millions de dollars (Source : site internet de l'entreprise étudiée).

**Tableau 6-VI : répartition des opérations et des revenus d'« EuroMin »**

<i>Spécificités de la production en 2008</i>	<i>Nombre de sites d'exploitation</i>	<i>Proportion des revenus (Revenus bruts : milliards US\$ 2008)</i>	<i>Proportion des revenus en 2008 (par continent)</i>
<b>Nickel</b>	14	11% (3 105 M\$)	Afrique : 8% Australie et Asie : 19% Europe : 9% Amériques : 64% (Amérique du Nord : 37%; Amérique du Sud : 27%)
<b>Cuivre</b>	16	41% (11 464 M\$)	
<b>Zinc</b>	12	12% (3 202 M\$)	
<b>Charbon</b>	20	28% (7 944 M\$)	
<b>Autres métaux</b> (chrome, palladium)	<i>Non précisé</i>	7% (2 002 M\$)	

La spécificité du processus de prise de décisions à l'interne s'accompagne d'une forte centralisation - eu égard aux pratiques en gestion des ressources humaines, en santé et sécurité au travail (SST) et respect de l'environnement (SSE). En guise d'exemples, les standards et les politiques appliquées en matière de SSE semblent être les mêmes partout. Des comparaisons coercitives sont ainsi dressées quant au nombre d'accidents survenus d'un site à un autre, indépendamment de la filière d'exploitation considérée. Les priorités apparaissent, à ce registre, similaires et s'enchâssent dans un seul cadre d'action de portée transnationale. Des opérations de *recyclage* des cadres supérieurs ont également cours entre les différentes unités d'exploitation d'« EuroMin ». Des dirigeants d'une sous-division peuvent ainsi aspirer à être considérés dans le pilotage d'un projet d'exploration ou l'administration d'un site déjà en opération, ailleurs dans le monde. Des opérations de promotion sont survenues régulièrement par le passé : elles laissent présager la présence d'un souci de diffusion ou d'optimisation de pratiques semblables et applicables à l'échelle d'« EuroMin ».

En termes de responsabilité sociale et sociétale, « EuroMin » affiche officiellement, par la voie de son site internet, une préoccupation constante quant au développement durable et à la création de valeur ajoutée pour les communautés locales touchées par ses activités. Les priorités stratégiques mises en exergue révèlent une attention particulière aux enjeux sociaux, dont notamment l'assurance d'un environnement de travail sécuritaire pour les employés, la pleine réalisation de leur potentiel à tous, sans omettre le respect sans équivoque de l'environnement. « EuroMin » verserait ainsi, bon an mal an, au moins 1 % par année des

profits du groupe pour appuyer des initiatives contribuant à la prospérité économique et au développement durable des collectivités *accueillant* ses travaux. Ces décisions de financement seraient prises par le comité décisionnel présent dans chacun des comités régionaux d'« *EuroMin* », de concert avec son *directeur général des affaires* coordonnant toutes les dépenses en matière d'engagements : leur portée et leur nature dépendraient des besoins identifiés dans des régions géographiques données. Ces objectifs éthiques s'accompagnent de considérations à coloration plus instrumentale, liées à l'excellence opérationnelle, en l'occurrence l'optimisation des capacités des installations des sites d'exploitation, la rationalisation des coûts de production, la priorisation des économies d'échelle, l'implantation efficace des systèmes clefs et des stratégies afférentes, ainsi que l'adhésion au principe incontournable de l'*amélioration continue*.

Aucun accord-cadre international n'a toutefois fait l'objet, encore à ce jour, d'une ratification entre « *EuroMin* » et une FSI quelconque. Aucun comité d'entreprise n'a été mis sur pied sur une base paneuropéenne afin d'encadrer collectivement les rapports de travail y prenant place (EWCdb.eu 2009).

Un *code de conduite* existe bel et bien toutefois, mais fait l'objet d'un traitement confidentiel. Il demeure ainsi inaccessible au public : sa diffusion n'est permise et autorisée que sur le site *intranet* d'« *EuroMin* ». Des considérations d'ordre qualitatif, conformes aux priorités stratégiques établies plus tôt figurent dans ce document : il convient d'énoncer entre autres la responsabilité légale des enjeux de santé et de sécurité occupationnelle, le respect des droits humains fondamentaux (lire ici la *Déclaration universelle des droits de l'homme* et la *Convention 138* de l'OIT concernant le travail des enfants), la *gestion contrôlée* du changement et du risque - tous deux conçus globalement - ainsi que l'engagement corporatif aux plans environnemental et éthique. Toutes font l'objet de détails exhaustifs impossibles à négliger sur le plan de l'analyse. Pareille *intégrité opérationnelle* serait par ailleurs d'application systématique et immédiate à toute la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, qu'il s'agisse des employés, des fournisseurs, des sous-traitants, ou de toutes autres parties prenantes – prise individuellement. La réduction optimale des impacts (sociaux, humains et environnementaux) associés à ses activités (depuis les phases d'exploration, de forage, de *conceptualisation* de la production, d'exploitation jusqu'à leurs ultimes terminaisons), de même que le respect des sensibilités culturelles locales et de la biodiversité environnante

s'inscrivent par exemple au registre des engagements primordiaux endossés par « *EuroMin* » dans sa déclaration d'intentions : à signaler que ces *principes d'affaires* sont dits être *mesurés* et *revus* sur une base périodique, sous le couvert d'évaluations et d'études de faisabilité formelles, en vertu notamment de certains standards existants, dont ISO 14 001 (ISO 2009) et OHSAS 18001 (OHSAS 2009)<sup>57</sup>.

Citons également l'obligation explicitement admise par l'employeur d'exercer un *leadership d'engagement, de concertation et de transparence* et de souscrire à des critères de *haute performance* et d'*amélioration continue*, tout en s'annonçant *éthiquement responsable* dans toutes ses sphères d'activités : « *EuroMin* » se reconnaît *génériquement imputable* de sa planification stratégique et de l'allocation efficiente de ses ressources (matérielles, énergétiques, humaines et financières), aux plans local et international, de manière à n'être *préjudiciable* à qui que ce soit. De là émerge cette préoccupation constamment exhibée par l'entreprise, dans tout document de mouture officielle à l'instar dudit code, de s'engager à répondre de toute plainte formulée à son endroit, de tenir un registre à cet effet et d'apporter les mesures correctrices ou les plans de récupération s'imposant, selon les besoins révélés par des procédures d'enquêtes ou en cas de manquements effectifs du jugement des experts. La traçabilité des informations colligées en cours de route se doit ainsi être d'accessibilité et de divulgation immédiates, sauf lorsque des *impératifs de confidentialité* requièrent leur non-diffusion en temps opportun - sans autre forme d'explicitation qui soit. Des obligations de reconstitution similaire pèsent sur « *EuroMin* » sous la rubrique de la SST : on y fait de la *protection* du bien-être (*physiologique, psychologique et sociologique*) des travailleurs, du dépistage des atteintes portées à son encontre, de l'assurance d'une assistance immédiate, ainsi que de la reprise normale de ses activités professionnelles (en cas d'accidents majeurs) des priorités stratégiques auxquelles l'employeur doit impérativement s'attaquer, en tout temps. Ces dernières s'appliqueraient en conformité avec les lois nationales et certains *minima* internationaux en vigueur, encore là sans aucune autre précision. Ces dispositions s'inscrivent dans cette logique admise de rendre l'entreprise pérenne, malgré les situations de crises et les complications d'une conjoncture donnée.

---

<sup>57</sup> La famille ISO 14001 traite de divers aspects du management environnemental, en plus de définir les lignes directrices générales liées à l'implantation effective d'un tel système de gestion. Elle a pour but de fournir un cadre pour une approche holistique et stratégique de la politique, des plans et des actions à l'égard de l'environnement (ISO 2009). La famille OHSAS 18001 édicte de son côté différents principes directeurs, ressources et recommandations en matière de santé au travail et de sécurité organisationnelle (OHSAS 2009).

« *EuroMin* » souscrit également à quelques initiatives de régulation provenant de l'externe cette fois, dites *souples*, volontaires et non contraignantes. Elle participe ainsi à l'initiative de l'*EITI*, conformément à cette préoccupation - comme en atteste son site officiel - d'augmenter la transparence dans le paiement des redevances et des revenus versés aux pays dépendants des activités minières suivant l'extraction de leurs ressources. Elle est signataire consacré du « *Global Compact* » édicté par l'*Organisation des Nations Unies* et fait partie du *Conseil international des mines et des métaux* (ICMM)<sup>58</sup>. Elle n'adhère toutefois ni au « *Global Reporting Initiative* » de l'*Organisation de Coopération et de Développement Économique* (OCDE 2007), pas plus qu'elle ne participe aux tables de dialogue et de concertation établies par les *Principes Volontaires sur la Sécurité et les Droits de l'Homme*.

Le panorama témoigne d'une volonté à la fois *large* et *ciblée* chez « *EuroMin* » en matière d'engagement éthique et de responsabilité sociale : la protection des *droits individuels* occupe, en toute primauté, l'avant-scène des remarques répertoriées à ce chapitre. Cette entreprise représente un cas exemplaire en matière de *responsabilité sociale* : il nous était donc possible de penser qu'elle serait encline à dialoguer avec ses partenaires syndicaux dans la mise en place d'initiatives à l'échelle internationale comme celle de la coalition.

Il nous faut maintenant enchâsser ces données dans l'environnement institutionnel leur correspondant : nous y veillerons dans les sections qui suivent.

### **6. 3 CARACTÉRISTIQUES DU CADRE INSTITUTIONNEL DU QUÉBEC**

Le Canada fait pratiquement figure d'exception en matière de syndicalisation en Amérique du Nord. Il affichait en 2009, au plan général, un taux de syndicalisation<sup>59</sup> de 30,5%, pour

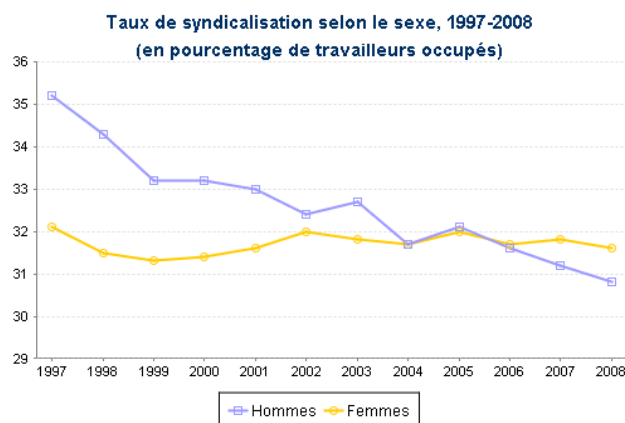
<sup>58</sup> Le *Conseil International des Mines et Métaux* (ICMM en anglais) est une organisation industrielle dirigée par des chefs d'entreprises. Elle se penche sur les grandes priorités et les nouveaux enjeux dans l'industrie des mines et des métaux. L'ICMM affirme, sur son site officiel, « *jouer un rôle dominant dans la promotion de pratiques exemplaires dans toute l'industrie de manière à ce que cette dernière soit reconnue comme une industrie essentielle à la société et comme un contributeur de premier plan au développement durable* ». Tous ses membres conviennent de respecter dix principes fondamentaux liés à des enjeux de RSE à l'instar du respect des droits humains fondamentaux et des communautés locales environnantes, de la protection de l'environnement et de l'intégrité des travailleurs, ainsi que du dialogue social. Ces derniers s'inspirent des *Conventions 98, 169 et 176 de l'OIT*, de la *GRI* de l'OCDE, ainsi que des *Principes Volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme* <http://www.icmm.org/our-work/sustainable-development-framework/10-principles> (À propos de l'ICMM 2009).

<sup>59</sup> Le *taux de syndicalisation*, quant à lui, se définit comme la proportion de salariés membres en règle d'un syndicat. Le *taux de présence syndicale* correspond au pourcentage de personnes assujetties à une convention collective ou visées par celle-ci, qu'elles soient membres en règle d'un syndicat ou non. Question d'illustrer cette différence, précisons que le taux de présence syndicale au Canada s'établissait en 2001 à 32,2%, comparativement au taux de syndicalisation de 29,6%

l'ensemble des salariés (secteurs public et privé confondus) (Labrosse 2010, p. 6) : ce taux parviendra à s'établir à 31,7% en 2004 pour une population économiquement active (PEA) répertoriée de 17 300 000 travailleurs (figure 6. 3) (Didiot *et al.* 2004), puis à 29,4% en 2007.

**Figure 6. 3: taux de syndicalisation au Canada (1997-2008)**

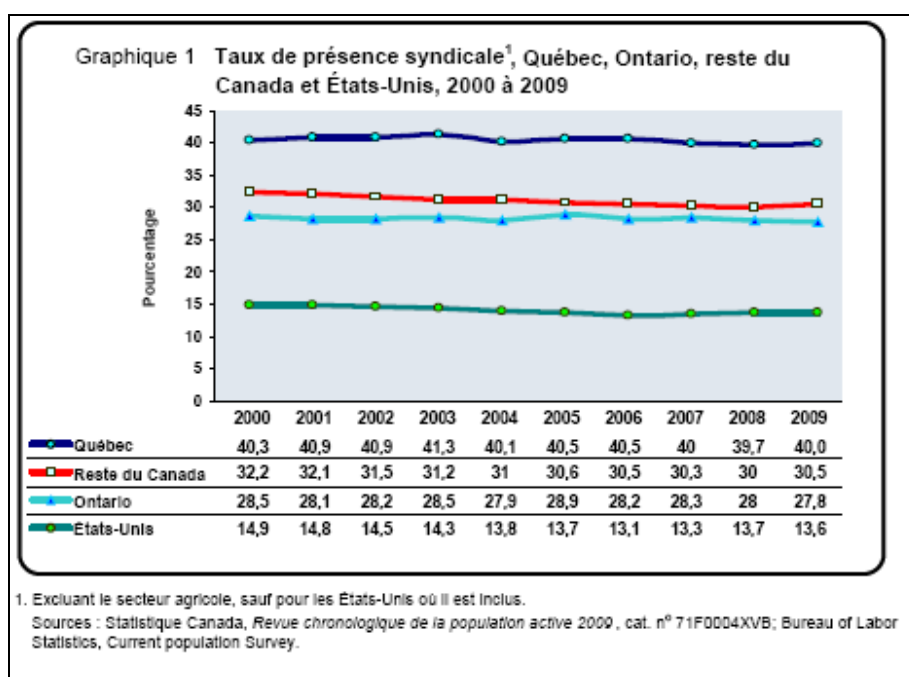
(Source : calculs basés sur *Statistique Canada*) (RHDCC 2008)



Le Québec se distingue d'autant plus largement avec son taux de présence syndicale établi à 40%, dont quelque 26,3% imputable au secteur privé. En 2003, *Statistique Canada* établissait à 41,3% le taux de présence syndicale au Québec (FTQ 2004). D'autres documents publiés par le *Ministère du travail* québécois produiront des données allant dans un sens similaire (Labrosse 2010, p. 7) (figure 6. 4).

mentionné plus tôt (Source : *Enquête sur la population active, Statistique Canada*, citée dans Ministère du Travail, 2001, p. 3 et dans (Hébert *et al.* 2003).

**Figure 6. 4: évolution de la présence syndicale au Québec et au Canada (2000-2009)**



En 2002, 9 793 salariés des mines étaient régis au Québec par 97 conventions collectives alors signées et en vigueur, représentant 43,7% des travailleurs miniers<sup>60</sup> (Labrosse 2006) et 1,2% des travailleurs syndiqués de la province (Hébert *et al.* 2003). On répertoriait en 2004 quelque 13 800 salariés des mines, représentant 0,4% de la part d'emploi du Québec (Observatoire 2005, novembre). En 2009, cette proportion s'élevait à plus de 50 000, dont 18 000 emplois reliés directement à la phase d'extraction, tous très bien rémunérés (Harvey 2009, août). Pour témoigner de cette ampleur, l'*Association minière du Québec* rapporte qu'en 2008 seulement, 836 millions auraient été payés en salaires pour 9 229 travailleurs des mines (Côté 2009, 7 novembre). En contrepartie, les travailleurs miniers représentaient 18,5% des effectifs syndiqués du Canada en 2005 (RHDCC 2008, 2009). Du côté de la métallurgie au Québec, une enquête y établirait le taux de présence syndicale à 63,7% en 2008, ce qui représenterait environ 15 991 travailleurs sur une main-d'œuvre totale dans le secteur estimée à 25 122 personnes (Comité sectoriel de main-d'œuvre de la métallurgie au Québec 2009, p. 20; OAT 2005).

<sup>60</sup> Les travailleurs miniers représentaient, en 2005, 18,5% des effectifs syndiqués au Canada (Labrosse 2006).

La stabilité ou la progression relative des chiffres liés à la syndicalisation, quant à elle, ne manque pas de faire sourciller plusieurs observateurs étrangers, surtout si on la situe dans un contexte de déclin plutôt rapide et généralisé des effectifs syndicaux dans le monde entier (CSI-ITUC 2009). Or, malgré l'étonnement suscité, cette pérennité ne saurait faire table rase du passé institutionnel où elle prend place et provenir d'un *vacuum* inexplicable ou inexpliqué : elle trouve ses explications dans certaines caractéristiques du contexte québécois. L'emplacement géographique des équipes syndicales étudiées justifie notre choix de nous attarder exclusivement au cas du Québec en matière de relations de travail.

Le droit du travail au Québec se compose de plusieurs lois visant les rapports individuels et collectifs de travail. L'encadrement des rapports collectifs de travail s'y fonde sur un régime de relations de travail fortement décentralisé – tant en ce qui concerne l'acteur syndical que patronal – conformément à la tendance dominante en Amérique du Nord (Hébert *et al.* 2003). Ce modèle trouve ses assises dans le *Code du travail* : cette loi est fondamentale en droit du travail québécois. Le *Code* n'établit ainsi en soi aucune condition de travail à respecter, mais prévoit plutôt un mécanisme de négociation de telles conditions, applicable à tous les salariés du Québec (qu'ils proviennent des secteurs privé, public ou parapublic). Il contient également des dispositions aménageant l'exercice du droit d'association et protégeant l'activité syndicale des salariés (Boily 2007, 1<sup>e</sup> éd. 2003). Enfin, ce texte de loi ne s'applique qu'aux activités dites de *compétence provinciale*<sup>61</sup>. Il revient en ce sens aux provinces, en l'occurrence ici au Québec, à procéder à l'encadrement des rapports collectifs de travail dans des pans industriels figurant au chapitre de ses compétences.

L'industrie des mines et de la première transformation ne fait pas figure d'exception à ce registre. Elle se distingue toutefois des autres par la ferveur de l'histoire militante caractérisant son passé récent. En effet, plusieurs conflits de travail lourds de sens ont ponctué durablement les mémoires collectives de la classe ouvrière, dont trois grèves à grand déploiement dans des chantiers miniers du Québec. Les deux premières ont eu lieu durant les six premiers mois de 1949.

---

<sup>61</sup> En effet, l'*Acte de l'Amérique du Nord britannique* (aujourd'hui, la *Loi constitutionnelle de 1867*) et ses interprétations ou amendements subséquents ont délimité le partage des pouvoirs et des compétences législatives entre le Parlement central canadien et les législatures provinciales. Au gouvernement fédéral (article 91) reviennent certaines sphères de compétence exclusive : le commerce bancaire, le droit criminel, les postes, les forces armées, les ports de mer, plus tard les aéroports, les transports et les communications interprovinciaux, ainsi que toutes questions d'intérêt général et national. Les provinces (article 92) peuvent légiférer sur le droit des biens, les contrats, ainsi que les ouvrages, matières ou rapports de nature locale, régionale ou privée (La Confédération canadienne 2009; Radio-Canada 2009).

Durant plus de quatre mois, plus de cinq mille (5 000) mineurs cessent le travail : deux mille (2 000) d'entre eux travaillaient pour la *Canadian Johns Manville* dans la ville d'Asbestos, les trois mille (3 000) restants étaient à l'emploi des firmes *Asbestos Corporation* et *Flintkote* et *Johnson* à Thetford (Beausoleil 1970; Elliott Trudeau 1970; CSN-CSQ 2001, 3<sup>e</sup> édition; Rouillard 2004). Au cœur des revendications syndicales figurent l'élimination de la poussière d'amiante, une augmentation générale de 15 cents l'heure, la consultation du syndicat dans tous les cas de promotion, de transfert et de congédiement, ainsi que la retenue des cotisations syndicales à la source. L'importance capitale du *drame d'Asbestos* se précisera avec l'entrée quotidienne des briseurs de grève sur le site, la répression active de la police provinciale et l'arrestation massive des grévistes qui, malgré ces représailles, ne retourneront pas au travail. Le conflit donnera lieu, à mesure qu'il se prolonge, à un vaste mouvement de solidarité et de générosité : plus de 500 000\$ en argent et 75 000\$ de vivres seront recueillis par des syndiqués et des dons de toutes sortes. Pour la première fois, l'agitation ouvrière s'organisera en une poussée syndicaliste puissante et indépendante, en pleine possession de ses moyens, luttant pour la transformation radicale du système de relations de travail à l'intérieur de l'entreprise. La résistance opiniâtre des travailleurs impressionnera grandement l'opinion publique et générera un capital-sympathie important, à un point tel que les dirigeants sentiront la nécessité de trouver une solution durable à ce différend (Beausoleil 1970).

La *grève de Murdochville* constitue également un point tournant dans la vie syndicale québécoise (Gérin-Lajoie 1982; CSN-CSQ 2001, 3<sup>e</sup> édition; Rouillard 2004). Pendant quatorze ans, soit depuis l'ouverture de la mine en 1952 jusqu'à la signature de la première convention collective en 1966, la *Gaspé Copper Mines* tentera d'invalidiser leurs tentatives de syndicalisation par le biais d'injonctions et de recours en justice des plus divers, la rétrogradation des dirigeants syndicaux et la réduction de leur salaire, suivie plus tard de la formation d'une organisation factice, communément appelée *syndicat de boutique*. Le moment le plus chaud de cette saga reste sans contredit la célèbre grève déclenchée illégalement le 10 mars 1957, suivant la *mise-à-pied temporaire* du président syndical local perçue comme une provocation. Plusieurs actions de solidarité marqueront de manière éclatante le cours de ce conflit de sept mois où deux mineurs trouveront la mort. En août, la *marche de Murdochville* réunira plus de 5 000 syndicalistes des quatre coins de la province. Des sympathisants en provenance du Canada et même des États-Unis se joindront également au lot : tous

manifestèrent leur appui à la lutte livrée par les travailleurs pour le droit d'association et protesteront symboliquement contre l'inertie du gouvernement Duplessis au pouvoir à l'époque. Un mois plus tard, la *marche de Québec* suscitera à nouveau l'attention et l'émoi du public. Ce conflit est réputé avoir assis l'exercice des libertés syndicales au Québec. On lui attribue effectivement la promulgation du *Projet de loi n° 8*, un amendement apporté au *Code* qui prohibera dès 1959 tout genre de représailles à l'endroit d'un (e) travailleur (e) participant à des activités syndicales.

Pour revenir à la question de la législation, ce n'est que sous le couvert de la *Loi des syndicats professionnels*, adoptée en 1924, que l'on offrira désormais aux associations syndicales la possibilité d'acquérir, par la voie de l'incorporation, une existence juridique indépendante de celle de leurs membres : les conventions collectives alors conclues par ces syndicats seront réputées acquérir pleine valeur légale. Toutefois, il faudra attendre la promulgation de la *Loi des relations ouvrières* en 1944, inspirée du *Wagner Act* américain (1935), pour que ne soient établis les véritables fondements du régime principal de négociation collective qui prévalent encore aujourd'hui, soit : 1) la reconnaissance et le statut juridique consacré des syndicats librement formés à titre d'*agents légitimes de négociation*; et 2) l'obligation de négocier *de bonne foi* pour les employeurs (Vallée 2003). Cette dernière viendra consacrer non seulement la légitimité de l'acteur syndical au Québec, mais également l'institution de la convention collective négociée à laquelle ce dernier contribue activement et qu'il ne cesse de façonner. Elle aménagera également de différentes manières l'exercice du droit d'association en milieu de travail et le protégera de toute entrave, sanction ou réprimande qui soit.

La représentativité d'une association de salariés<sup>62</sup> se verra de ce fait établie dans le cadre de la procédure formelle et publique de l'accréditation syndicale qui lui conférera systématiquement le monopole de représentation. Une fois accrédité, le regroupement déclaré majoritaire (dans une proportion équivalente à 50% + 1<sup>63</sup> des salariés) pourra

---

<sup>62</sup> Un *salarié*, au sens juridique et québécois du terme, c'est-à-dire celui prévu par le *Code du travail* actuel, est une personne qui travaille sous la direction et le contrôle d'un employeur en échange d'une rémunération. Cette rémunération peut prendre diverses formes ou modalités, que ce soit à la commission, au rendement, à l'heure, à la semaine, au mois ou à l'année. Il s'agit donc d'une personne en position de subordination -économique et administrative- complète (Boily 2007).

<sup>63</sup> Aucun nombre minimal de salariés n'est exigé pour que le syndicat soit considéré comme un agent légitime et officiel de négociation au Québec. Nous le verrons, ces exigences diffèrent fortement en présence de pays comme le Chili et le Pérou.

dorénavant amorcer la négociation d'une convention collective applicable à l'ensemble d'entre eux. À défaut d'obtenir la majorité absolue, la tenue d'un vote au scrutin secret sera ordonnée lorsqu'une association regroupera entre 35% et 50% des salariés ou encore lorsqu'un doute planera quant à la qualité des adhésions d'une association *majoritaire*, de conformité néanmoins douteuse. Dans le cas où le vote dissiperait toute équivoque, le syndicat négocierait dès lors pour le compte de *tous* les salariés, qu'ils soient *membres ou non de son association*: il deviendrait, ce faisant, l'interlocuteur unique et obligé de l'acteur patronal dans l'établissement où se discuteraient les conditions de travail *de tous*.

Le *Code du travail* ira même jusqu'à permettre, dès sa promulgation en 1964, l'intervention d'un conciliateur pour aider les parties à conclure une convention collective, si jamais le processus de négociation en arrivait à achopper. Dans le cas d'une première convention collective, cette disposition prévoit même l'imposition d'une *sentence arbitrale* qui aura tous les effets d'un *contrat négocié* entre les parties, et ce, à la demande d'une *seule* d'entre elles (articles 93.1 à 93.9 du *Code du travail* actuel). Nul doute, le législateur venait de la sorte confirmer un *doublé*, soit la légitimité de la représentation syndicale et l'institutionnalisation d'un régime de relations de travail local<sup>64</sup>, ne se rattachant qu'aux parties contractantes visées par la convention<sup>65</sup>.

L'espace d'intervention de l'acteur syndical québécois se situe donc au niveau de l'établissement, tout comme l'est l'envergure de la convention collective dont il est le cosignataire : l'aire d'action et d'intervention de ce dernier se restreint incidemment à l'unité de négociation qu'il représente, en vertu des critères législatifs et jurisprudentiels qui en ont déterminé sa configuration, exceptions faites des régimes existants dans l'industrie de la construction et le secteur public : nous ne nous y attarderons toutefois pas dans la mesure où les dispositions s'y appliquant ne concernent pas l'industrie des mines et de la métallurgie de première transformation (Vallée 2003). En-dehors de la législation nous intéressant existe

---

<sup>64</sup> Cette particularité n'empêche toutefois pas l'acteur syndical de conduire la négociation collective dans un cadre élargi, par plus qu'elle ne préviendra l'éclosion de nouveaux régimes de négociation comme en attestent la mise sur pied d'exemples ultérieurs dont la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*.

<sup>65</sup> Au Québec, le *Conseil du Patronat du Québec* (CPQ) est la voix des employeurs auprès de l'État en matière de relations du travail, sans toutefois intervenir en matière de négociation collective. Comme en témoigne les documents postés sur son site officiel, le CPQ est réputé « *intervenir sur les principales tribunes où sont débattues des enjeux d'envergure pour l'ensemble de la société québécoise dans le but de promouvoir les intérêts communs du milieu des affaires et d'assurer le mieux-être collectif, d'où sa devise «Pour avoir l'assurance d'être entendu et défendu» (CPQ 2009).*

toutefois la possibilité pour les acteurs syndicaux d'un secteur industriel d'impulser une *certaine forme de coordination* de leurs revendications en prenant un site de production donné comme *cible* à atteindre : la convention collective alors établie localement servira de modèle (ou de « *pattern* ») aux autres syndicats présents qui tenteront de le faire accepter tel quel par leur employeur respectif. On parlera dans ce cas de la négociation d'une *convention collective-type* : l'industrie automobile et celle des pâtes et papier (Bourque et Rioux 1994) sont souvent citées en exemple à cet effet.

À ce regard, *aucune concurrence intersyndicale* n'est tolérée à l'intérieur de l'établissement, et ce, *pour toute la durée de la convention collective négociée*, exception faite des délais prescrits dans le *Code* actuel (article 22). Le *Code du travail* québécois prévoit ainsi que l'accréditation peut être remise en cause uniquement entre le 90<sup>e</sup> et le 60<sup>e</sup> jour précédant la date d'expiration d'une convention collective de trois (3) ans ou moins. Pour les conventions d'une durée excédentaire, cette période s'étend du 180<sup>e</sup> au 150<sup>e</sup> précédant cette même date (article 22).

Tout bien considéré, la légitimité de l'unicité de la présence syndicale se veut d'autant plus consacrée par l'interdiction faite à l'employeur de s'ingérer dans les activités d'une association de salariés ou d'en financer les activités (article 12), sans quoi cette dernière pourrait être taxée de *dominée* et faire l'objet d'une dissolution immédiate, en vertu des dispositions stipulées par le *Code* à ce sujet (articles 29, 31 et 118 par. 8<sup>o</sup>). Il est également interdit à un employeur de porter entrave aux activités du syndicat, que ce soit par menaces, contraintes ou propos mensongers. On permet certes à ce dernier de communiquer son point de vue à ses salariés, sans toutefois tenter d'entraver les activités d'une association de salariés ou d'influencer les choix de ces derniers de quelque façon que ce soit. La marge de manœuvre entre la liberté d'expression de l'employeur et la liberté d'association des salariés s'avère donc ténue et finement tracée. La violation à une de ces interdictions peut faire l'objet d'une requête demandant au tribunal prévu et compétent à cet effet, en l'occurrence la *Commission des Relations de travail du Québec*, d'ordonner à l'employeur de cesser un tel comportement et de réparer les conséquences découlant de ces actes (articles 118 et 119) : cette requête doit être déposée dans les 30 jours suivant la reconnaissance de l'acte reproché à l'employeur.

Dans sa dimension individuelle, cette protection va même jusqu'à interdire à l'employeur de prendre quelque sanction qui soit et sévir envers un salarié en raison de l'exercice d'un droit découlant du *Code*, qu'il s'agisse par exemple de la négociation collective, de la participation à une grève légale ou de l'élection à un poste de direction au sein de l'équipe de dirigeants syndicaux locaux (articles 14 à 19). L'idée derrière ces interdictions réside dans cette volonté affichée du législateur d'introduire une période de stabilité - aussi complète puisse-t-elle être - via la convention collective, sorte de *traité de paix* imposant une *discipline industrielle* entre les parties signataires. La convention fait ainsi office de *loi* entre elles, depuis le dépôt du document auprès des autorités concernées et sa date d'entrée en vigueur, pendant sa durée, jusqu'à sa date d'expiration (Hébert *et al.* 2003).

Aussi, même si le cadre de stabilité établi par le *Code* ne prescrit pas explicitement que la convention lie le syndicat signataire et l'employeur, il le suppose néanmoins implicitement puisque l'un et l'autre sont tenus de négocier et qu'ils ont effectivement signé le document (Vallée 2003). Ces conditions de validité de la convention collective s'accompagnent d'une exigence démocratique supplémentaire précédant sa signature, à savoir la tenue d'un vote de ratification au scrutin secret auprès d'une majorité de salariés compris dans l'unité d'association accréditée et exerçant leur droit de vote (article 20.3). L'inobservation de cette condition de validité est susceptible de donner lieu à des recours d'ordre pénal (article 20.4). Il en va de même pour la déclaration d'une grève, droit étroitement balisé et dont l'exercice se doit d'être systématiquement précédé par la tenue d'un vote au scrutin secret auprès des salariés faisant les frais d'un conflit de travail donné (article 20.2).

De plus, même si l'action du législateur québécois ne vise qu'à équilibrer les rapports collectifs de travail et ne cherche pas à en déterminer le contenu, il reste que les lois sociales, d'intérêt plus général, imposent à leur tour des contraintes dans le contenu des conventions collectives signées : toute entente ne prévoyant pas au moins le minimum fixé par chacune de ces lois est nulle et sans effet. Cette subordination des volontés signataires et contractantes aux dispositions législatives d'ordre public concerne, entre autres, la *Loi sur les normes du travail*, le *Code civil du Québec*, la *Loi sur les accidents et les maladies professionnelles*, la *Loi sur la Santé et la Sécurité au travail*, la *Charte québécoise des droits et libertés de la*

*personne*<sup>66</sup>, la *Charte de la langue française*, la *Loi sur l'équité salariale*, toutes introduites d'ailleurs à partir des années 70 (Hébert *et al.* 2003). La nullité d'une ou de plusieurs clauses contrevenant à ces dispositions n'entraînera toutefois pas pour autant la nullité de la convention collective en son entier (Vallée 2003).

Enfin, comme nous sommes à même de le constater, une période d'effervescence ou d'activisme législatif a suivi la promulgation du *Code* en 1964. Parmi les amendements les plus importants apportés au texte de loi en lui-même figure l'obligation formelle et sans équivoque, dès 1969, pour l'employeur de reconnaître toute association accréditée d'employés alors que cette dernière se faisait auparavant sur une base volontaire (article 1d). Dans un esprit concordant, le législateur interdira, dès 1977, à l'employeur de recourir à des briseurs de grève (article 109.1) pendant toute la durée d'un conflit de travail. Il imposera également à tous les salariés potentiellement membres du syndicat de contribuer à son financement (article 47), qu'ils en soient membres ou non : cette obligation repose sur le principe que tous les salariés profitent de la convention collective et qu'ils doivent, par conséquent, tous payer la cotisation établie par le syndicat<sup>67</sup>. On codifiera le devoir du syndicat de représenter équitablement les salariés de l'unité de négociation, encore une fois, qu'ils soient membres ou non du syndicat (article 47.2). En 1990, les dispositions relatives à la durée maximale des conventions collectives - autrefois établie à trois ans - seront abolies (Hébert *et al.* 2003; Boily 2007, 1<sup>e</sup> éd. 2003; McKenzie 2009 a edition). De nombreuses modifications ont ainsi marqué l'évolution contemporaine de l'acteur syndical et le cadre légal de la convention collective au Québec. Ces transformations, bien qu'elles laissent profiler une volonté d'assouplissement et de flexibilisation chez le législateur, ne présentent toutefois aucun impact majeur dans la compréhension de notre objet<sup>68</sup>, d'où notre choix ici de ne pas nous y attarder plus longuement. Cette décision se veut davantage justifiée par le caractère

---

<sup>66</sup> Précisons ici que la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne*, dont le champ d'application se veut immédiat et prépondérant à tout autre texte de loi, garantit la liberté de conscience, d'opinion, d'expression, de réunion pacifique et d'association, ainsi que le droit au respect de la vie privée (article 5). Cette protection ne s'étend toutefois pas à la négociation collective et au droit de grève qui ne sont pas protégés constitutionnellement au Canada (Vallée 2003).

<sup>67</sup> Le salarié qui n'est pas membre du syndicat bénéficie intégralement des conditions de travail négociées s'appliquant à sa situation. Toutefois, il n'a pas le droit de voter durant les assemblées syndicales, ni de participer à un vote de grève ou encore de se présenter à un poste de direction au sein de l'association accréditée.

<sup>68</sup> Nous pensons entre autres ici à la modification de l'article 45 du *Code du travail*, en cas d'aliénation ou de concession partielle ou totale d'entreprise, à la procédure d'arbitrage accélérée instituée en 1999, à l'adoption de la *Loi sur l'équité salariale* en 1996, etc. (Hébert *et al.* 2003).

inchangé des principes fondamentaux encadrant la reconnaissance syndicale et le processus de négociation collective, dans l'industrie minière notamment qui demeurent les mêmes encore à ce jour (Hébert *et al.* 2003).

En dernière ligne, et à des fins complémentaires et corollaires, mentionnons la signature par le Canada de la *Convention 87* de l'OIT (traitant de la liberté syndicale et de la protection du droit syndical), ainsi que son abstention à ratifier les *Conventions 98* et *176* (discutant respectivement du droit d'organisation et de négociation collective, ainsi que des enjeux liés à la santé et à la sécurité occupationnelle dans les mines) (Jennings 2001). Il en va de même pour la *Recommandation 183* réputée accompagner la *C176* précédemment mentionnée.

Pour synthétiser nos dires, certaines restrictions s'imposent donc à l'intérieur du cadre institutionnel où l'acteur syndical québécois est sommé d'évoluer et d'édifier ses choix en matière d'action collective. Règle générale, le régime de relations de travail ambiant se révèle d'abord d'ordre essentiellement local et décentralisé, ce qui implique la reconnaissance du monopole de représentation et la tenue de négociations collectives par établissement, non pas par secteur - à moins qu'il en aille de l'initiative des acteurs de procéder autrement. Dans le contexte nous intéressant, les termes de la convention négociée de ces suites s'appliqueront à tous les employés du site de production, qu'ils soient ou non membres du syndicat. Durant la période d'application de ce *traité de paix industrielle*, le déclenchement d'une grève ou d'un arrêt de travail quelconque sera interdit. On y proscrit également toute concurrence inter-syndicale à l'intérieur de l'établissement, exceptions faites des délais prescrits par le *Code du travail* à cet effet. Enfin, les protections pour activités syndicales s'avèrent nombreuses, dont l'interdiction notamment pour l'employeur de s'ingérer dans les affaires internes d'un syndicat, d'intimider un employé désireux de participer à ses activités ou d'embaucher des briseurs de grève lors d'un conflit.

Nous le verrons bientôt, ces dispositions ne trouveront pas d'équivalents fonctionnels au Chili et au Pérou : nous débiterons avec le premier.

#### **6. 4 CARACTÉRISTIQUES DU CADRE INSTITUTIONNEL DU CHILI**

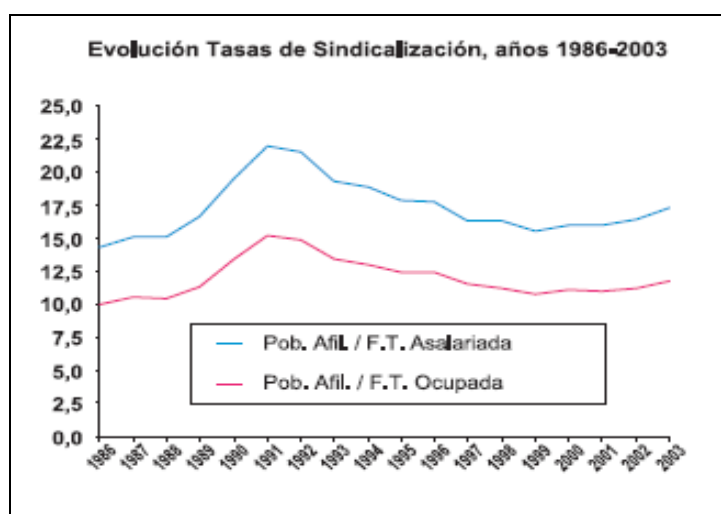
Le Chili présente, depuis quelques années, une courbe de progression favorable en matière de syndicalisation. Le pays compte une population économiquement active (PEA) de près de

6,5 millions de travailleurs : des chiffres compilés en 2001 (OIT 2005) portent à près de deux tiers les salariés évoluant en marge de l'économie formelle, élevant le taux d'informalité à 38,1% de la PEA. L'on répertoriait, en 2003, quelque 669 507 syndiqués, répartis dans 16 990 organisations syndicales, toutes catégories confondues (Aguilar Novoa, Henríquez Riquelme *et al.* septembre del 2005). Cette évolution se veut d'autant plus surprenante qu'elle présente une remontée de près de 400% par rapport aux chiffres de 1981, alors que le pays se trouvait plongé dans un des épisodes de dictature parmi les plus brutaux et les plus répressifs de toute son histoire contemporaine (1974-1990) (Campero 2001; Collier *et al.* 2002, 1<sup>e</sup> éd. 1991; Drake 1996; Hurtado-Beca 1980, 1981; Roddick 1989).

La ligne inférieure (libellée « *población ocupada* » en espagnol) du graphique ci-contre (figure 6. 5) atteste des difficultés enregistrées à ce moment par l'acteur syndical.

**Figure 6. 5 : évolution du taux de syndicalisation au Chili (1986-2003)**

(Source : *Encuesta laboral 2004, Gobierno de Chile, Dirección del trabajo, departamento de estudios*)

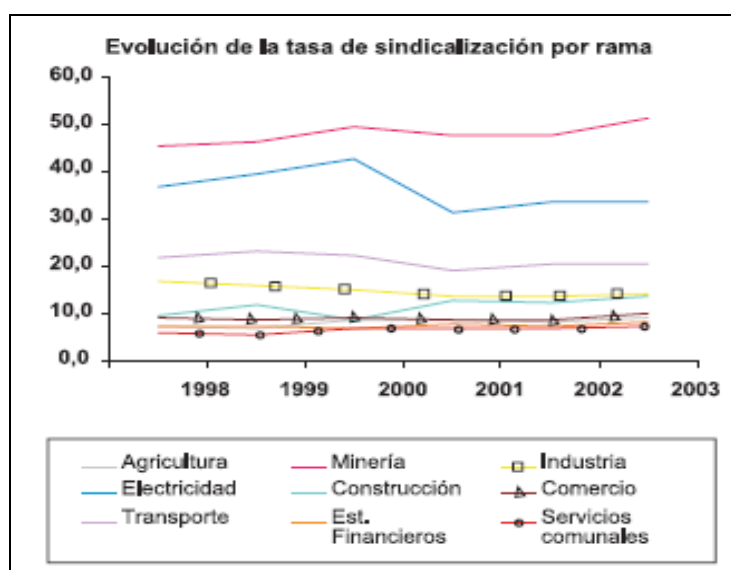


L'industrie minière arbore, pour sa part, un taux de syndicalisation impressionnant de 51,4% en 2003 : cette donnée se démarque de manière significative face à la moyenne nationale établie à 11,8% la même année (15,3% pour 2004) (Vega Ruíz 2004 a, b; Aguilar Novoa, Henríquez Riquelme *et al.* septembre del 2005). Au demeurant, ces chiffres sont non seulement demeurés élevés depuis 10 ans - ils s'établissaient déjà à 45,5% en 1998 -, mais

sont même parvenus à surpasser la barre des 50%, et ce, dès 2003 (voir le *tracé rouge* - sous le libellé de « *minería* » en espagnol - dans la figure 6. 6) (Aguilar Novoa, Henríquez Riquelme *et al.* septembre del 2005).

**Figure 6. 6 : évolution du taux de syndicalisation par branche d'industrie au Chili (1998-2003)**

(Source : *Encuesta laboral 2004*, Gobierno de Chile, Dirección del trabajo, departamento de estudios)



Ces statistiques ont de quoi susciter un franc étonnement puisqu'elles s'inscrivent dans un cadre institutionnel qui a historiquement amoindri la force et menacé la survie du mouvement syndical pendant près de 16 ans (Cook 1998). L'idée du régime de Pinochet consistait sinon à anéantir les syndicats, du moins à museler durablement leurs capacités de représentation - surtout en dehors de l'établissement - et leurs aptitudes à participer aux débats ou au fonctionnement de toute instance politique (Figueroa Valenzuela 2006). Il visait en somme à déposséder le syndicalisme de tout repère politique, idéologique, aussi bien du point de vue organisationnel que dans ses objectifs de classe et ses expressions communes, soit de sa possibilité d'être un *sujet politique*, voire un *acteur social* tout simplement (Hurtado-Beca 1980, 1981).

Certaines des contraintes prévues par l'environnement législatif actuel remontent au *Décret-loi 2755* de 1979 (*Plan de travail* ou « *Plan Laboral* » en espagnol) institué par la dictature. Ce

texte était truffé d'une multiplicité d'interdits légaux et proscrivait formellement : 1) la filiation au communisme et au marxisme; 2) les clauses d'*atelier fermé*; 3) la négociation collective *de branche*; 4) le droit de négocier les conditions de travail avec l'employeur et de tenir des élections syndicales au sein de l'établissement; 5) la tenue d'une grève (en vigueur de 1973 à 1979); 6) toute manifestation militante ou adhésion politique qui soit (régime de la *proscription idéologique absolue*); 7) le délit d'opinions; 8) la possibilité de déclarer une grève. Toute action de défiance colportait pour le récalcitrant des risques d'incarcération, de torture et des sévices immondes largement documentés. La résistance dont ont fait preuve certains syndicalistes dans ce passage sombre de la contemporanéité chilienne a d'ailleurs été qualifiée de *suicide assisté* par de nombreux auteurs (Castillo Echeverría 1980; Garcés et Leiva 2005; Navarro Navarro 2006; Ravet 2008).

Toutes proportions gardées, plusieurs de ces réserves continuent encore aujourd'hui de saper la consolidation et l'unité syndicale au Chili (Rürup 1995; Touraine 1988; Viveros 2004). Ce faisant - et contrairement à d'autres pays latino-américains dont le Mexique et l'Argentine en particulier (Arteaga García 2004; Middlebrook 1995) - aucun régime de *corporatisme étatique* n'a réussi à s'implanter au Chili, l'acteur syndical s'étant toujours nié à afficher une quelconque loyauté politique à un parti en échange de gains institutionnels. De multiples drames sanglants perpétrés à l'encontre des travailleurs organisés et de leurs luttes l'en auront sans doute toujours prévenu. Nous pensons en particulier au *massacre de Santa María de Iquique* qui a coûté en 1907 la vie de près de 3 000 travailleurs des mines de nitrate revendiquant une amélioration substantielle de leur niveau de vie et de leurs conditions de travail (Drake 1996; Collier *et al.* 2002, 1<sup>e</sup> éd. 1991) : cette tragédie collective demeure à ce jour immortalisée dans quelques œuvres célèbres de fiction dont celle de Rivera Letelier (2002).

Indépendamment de cette triste historicité, les droits syndicaux fondamentaux - à l'instar de la reconnaissance de la liberté syndicale - s'avèrent consacrés dans la législation nationale (Bensusán 2006; Figueroa Valenzuela 2006). En effet, le *Code du travail* garantit le droit à l'association et à la négociation collective, uniquement à l'échelon de l'entreprise privée. Contrairement au Canada, un nombre minimal de travailleurs sera toutefois requis pour que ces derniers puissent se constituer en association. Dans un établissement de moins de 50 travailleurs, ce minimum s'établit à huit. Suivant cela, une double exigence s'appliquera alors :

ces mêmes travailleurs devront également représenter au moins 50% des effectifs totaux présents, rendant impossible la syndicalisation de toute entreprise comportant moins de seize travailleurs. Pour les entreprises de plus de 50 travailleurs, le minimum est porté à 25 : ce seuil constitue la seule exigence requise. De même, les conditions de reconnaissance sont facilitées pour des entreprises de plus de 250 travailleurs où aucun nombre minimal n'est requis. En matière de représentation syndicale, le législateur chilien va dans les faits jusqu'à déterminer le nombre de dirigeants admis à siéger sur un exécutif syndical local. Là aussi, les chiffres varient en fonction du nombre de travailleurs présents. Pour des entreprises de 250 salariés et moins, trois représentants syndicaux sont acceptés dans l'équipe locale. Ce nombre se porte à cinq pour des entreprises comptant à leur emploi entre 250 et 999 travailleurs. Cette proportion se rehausse à sept pour une entreprise de 1 000 à 2999 salariés, puis à neuf si ces derniers dépassent le cap des 3 000. Le temps de libération par la suite concédé par la législation à chacun des dirigeants élus dans la réalisation des activités syndicales ne devra pas être inférieur à *six heures par semaine* (article 249).

Le droit de se syndiquer s'avère d'ailleurs tel que plusieurs organisations pourront en arriver à coexister librement à l'intérieur d'un seul et même établissement : nous pouvons ainsi parler d'un régime de *pluralisme*, pour ne pas dire d'*éclatement syndical*. Chacune d'entre elles se portera garante et signataire de la convention collective dont elle n'est pas l'*unique titulaire* pour autant : cet état de fait sous-tend implicitement la possibilité effective pour l'employeur d'appliquer les conditions de travail ratifiées dans une convention collective à d'autres salariés de son établissement ayant choisi de ne pas devenir membre du syndicat concerné. Une convention collective peut ainsi entrer en forte dissonance avec les contrats concurrents, à moins que les organisations n'aient consenti entre elles à accorder leurs revendications respectives au préalable : nous parlerons dans ce cas-ci d'une *négociation arrangée* (« *negociación reglada* » en espagnol ), à défaut de quoi plusieurs conventions collectives pourront coexister et s'appliquer concurremment au sein d'un seul et même établissement (McKenzie 2009 b édition; Viveros 2004).

À ce regard, la période de validité consacrée d'une convention collective au Chili se situe entre un minimum de deux ans et un maximum de quatre (article 347). La période de négociation est, quant à elle, d'une durée maximale de 45 jours. Entre le 45<sup>e</sup> jour précédant la date d'échéance de la convention collective et le 40<sup>e</sup> jour la suivant (article 322), l'équipe

syndicale désignée pourra ainsi faire valoir auprès de son employeur son droit légitime d'entamer librement des négociations, en vue du renouvellement du contrat auquel tous deux sont liés: l'employeur ne pourra dès lors s'y soustraire et devra s'engager dans une ronde de pourparlers, sans qu'aucune obligation de résultats ou de *bonne foi* ne soit escomptée de sa part. Si jamais une proposition d'accord lui était soumise, ce dernier disposerait de vingt jours pour donner sa réponse, sans quoi il serait réputé l'avoir acceptée (McKenzie 2009 b édition).

Précisons ici l'existence d'autres régimes syndicaux en parallèle à celui de l'établissement local (article 216), dont : 1) les syndicats *interentreprises* (regroupant deux employeurs distincts ou plus); 2) les *indépendants* (constitués de travailleurs autonomes, ceux alliant *les travailleurs temporaires ou provisoires*; 3) de même que les *groupes ad hoc* formés d'au moins 10% des travailleurs. Ces organisations ont, certes, toutes droit de cité : il leur est permis de représenter librement leurs affiliés. Cependant, aucun droit formel ne leur est octroyé en matière de négociation collective : leurs prétentions à s'engager dans ledit processus demeureront en ce sens à l'entière discrétion des employeurs concernés (Figueroa Valenzuela 2006).

Par ailleurs, il faut comprendre que la mise sur pied d'une organisation syndicale au Chili peut constituer un moyen bien réel et concret pour un travailleur de sécuriser son statut d'emploi<sup>69</sup>, vu le laxisme des dispositions législatives prévues à cet effet (Bensusán 2006; González Edición 2006). Dans le cas des activités syndicales, la protection du lien d'emploi suivant leur pratique est d'au plus 50 jours : pour prendre un exemple concret, un aspirant dirigeant (en cas de non-élection) ne pourra se faire congédier entre le 10<sup>e</sup> jour précédant la tenue de l'assemblée constitutive du syndicat local et le 40<sup>e</sup> jour la succédant (article 221), laissant au soin de l'employeur d'y procéder par après. L'article 243 prévoit également la conservation de son poste de travail pendant la durée entière de son mandat au sein de l'exécutif local, d'une durée oscillant entre deux et quatre ans. En cas de non-élection, cette protection s'étendra jusqu'au sixième mois suivant la date de fin dudit mandat. Les délégués de plancher, quant à

---

<sup>69</sup> Dans cette perspective, des fédérations et confédérations sont sans relâche mises sur pied au Chili : il s'agit d'un outil permettant aux dirigeants syndicaux concernés de protéger leurs arrières dans leur milieu de travail respectif et de s'assurer un minimum de stabilité professionnelle. On dénombrerait ainsi plus de 120 fédérations et confédérations syndicales dans la seule industrie des mines et de la métallurgie de ce pays. Encore aujourd'hui, le mouvement syndical chilien se trouve dominé par ces fédérations et confédérations au détriment des organisations locales. Cette hégémonie explique la concentration des ressources de pouvoir syndical à ce niveau, une particularité dont nous traiterons en détails plus en avant dans notre propos. (Caputo Leiva, Galarce 2007; Roddick 1989).

eux, disposent des mêmes protections que les officiers syndicaux au cours de leur mandat et jusqu'à concurrence du sixième (6<sup>e</sup>) mois suivant leur non-réélection, si jamais le sort en advenait ainsi (article 302). Les protections accordées pour activités syndicales se veulent ainsi des plus réduites.

Similairement à cela, l'exercice de la négociation est étroitement balisé par des dispositions de toutes sortes. D'une part, les *droits de gérance* apparaissent largement consacrés à l'article 306 délimitant avec précision la teneur des matières objets à négociation. Ces dernières « *ne pourront se rapporter qu'à des enjeux susceptibles de ne pas restreindre ou de ne pas limiter la faculté de l'employeur d'organiser, de diriger ou de gérer son entreprise ou celles gravitant à son alentour* ». D'autre part, moins de 9% des travailleurs chiliens peuvent se prévaloir dans les faits d'un droit et d'un accès à la négociation collective : ceux en provenance des secteurs agricole, portuaire, de la construction - navale notamment -, de la défense nationale, des arts et du spectacle se voient effectivement proscrits l'accès à toute négociation collective, sauf si leur employeur est d'accord et s'engage formellement à le faire (article 304). À cette liste s'adjoignent toutes les institutions publiques, les entreprises privées dont le budget est composé à plus de 50% des fonds de l'État, de même que toutes celles existant depuis moins d'un an (article 308) : l'entreprise minière *Codelco*<sup>70</sup>, dont le budget de fonctionnement est constitué à 51% de fonds publics, entre dans cette catégorie. Dans tous ces cas de figure, seuls les syndicats *interentreprises* pourront aspirer à négocier collectivement, dans la mesure où ces employeurs consentiront à le faire.

Suivant cela, une coordination *interentreprises* s'avère tout à fait possible et légale. Cette manœuvre demeure toutefois conditionnelle depuis 1991 à l'obtention d'un consensus parfait entre les parties concernées (*Loi n 19.069*) : en l'absence d'un accord entre les parties, on ne négociera tout simplement pas. Cette tendance à la concertation s'est davantage réaffirmée lors de l'adoption de la *Loi des droits syndicaux (n 19.759)* en 2001 qui ne prévoit et n'accepte la tenue d'une négociation collective *de branche* que sur une base *strictement volontaire* : les syndicats ne pourront de la sorte espérer ratifier un accord de portée nationale que sous réserve du consentement de l'employeur. Les exemples de coordination survenus par le passé constituent des précédents exempts de toutes généralités. Une exception réside

---

<sup>70</sup> Cette société d'État est la plus grosse entreprise extractrice en présence au Chili. Elle figure au 6<sup>e</sup> rang du palmarès des dix minières les plus importantes au monde (Drexler 2008, October 14-15).

toutefois dans le déclenchement d'une grève *interentreprises* - de portée nationale - par la *Confédération des travailleurs du cuivre*<sup>71</sup> (CTC) pendant 36 jours à l'été 2007 : la conquête de gains non négligeables<sup>72</sup>, imputables à ces rondes de négociations concertées, ont été remportées sous peine de violences et de virulentes protestations, du jamais vu depuis le retour de la démocratie en 1990. Malgré la résistance de la *Codelco* et des employeurs associés, la CTC aura imposé à l'arraché une négociation simultanée dans plusieurs sites miniers du pays (Orellana 28 de julio del 2007; Maldonado 29 de julio del 2007; Orellana, Olivares *et al.* 31 de julio del 2007; FIOM 2007). Ce conflit de travail aura réactualisé la possibilité pour l'acteur syndical chilien de mobiliser activement ses effectifs en cas de crises et d'introduire un vent d'initiatives et d'innovations (S.R. 2007).

Pour ce qui est du droit à la grève, le *Code du travail* chilien le cautionne tout en l'assujettissant à de nombreuses réserves. Conformément à l'encadrement de la négociation, le droit à la grève ne concerne *que le secteur privé* : cette prérogative lui est aussi uniquement réservée. Elle concerne la quasi-totalité des entreprises évoluant dans le secteur de mines, sauf la *Codelco* évoquée ci-dessus. Les employés du secteur public ne peuvent, sous aucun prétexte, procéder à un arrêt concerté de leurs activités (article 384) : certes, des enseignants et des travailleurs municipaux ont déjà tenté par le passé de mener à bien de telles actions, mais l'ont fait sous peine de payer un lourd tribut et de perdre définitivement leur emploi. Par ailleurs, plutôt que de rendre illicite la pratique de licencier les grévistes, les nouvelles dispositions de la *Loi de 2001* prétendent hausser les coûts liés aux licenciements illégaux de manière à les rendre franchement onéreux et *prohibitifs*, d'une certaine manière.

---

<sup>71</sup> La *Confédération des Travaillleurs du Cuivre* (CTC) constitue une méta-organisation syndicale. Elle regroupe à elle seule plus de 25 000 mineurs sous-traitants répartis dans plus de 200 tiers, soit des entreprises œuvrant pour un seul et même donneur d'ordres, en l'occurrence la *Codelco*.

<sup>72</sup> Parmi les retombées du conflit se retrouve le paiement d'un bonus de 450 000 pesos chiliens (l'équivalent d'environ 900 dollars canadiens, selon le taux de change en vigueur à cette époque). L'entreprise a également consenti à rémunérer 8 jours des 36 perdus lors de la grève, un précédent au Chili comportant une charge politique digne de mention.

Sous certaines conditions<sup>73</sup>, la loi n'interdit pas aux entreprises d'embaucher des briseurs de grèves durant un conflit de travail. Celui-ci peut, en outre, être déclaré « *inopérant* » si plus de la moitié des salariés de l'entreprise choisissent de l'ignorer et persistent à travailler (articles 374, 381 et 382). Qui plus est, à tout moment durant la grève, si plus de 50% des travailleurs retournent au travail, la grève sera considérée *terminée* : les autres grévistes ne disposeront que de deux jours pour reprendre leur emploi, sans quoi ils s'exposeront à de lourdes sanctions et courront le risque fort probable d'essuyer un congédiement. Après 30 jours de grève, les travailleurs peuvent également reprendre le travail, l'unique obligation de l'employeur consistant à rajuster les conditions de travail antérieures au nouveau coût de la vie ambiant. Aucun salaire ou indemnité n'est d'ailleurs versé aux travailleurs pendant la durée d'un conflit. Enfin, peu importe le scénario considéré, les travailleurs peuvent dès la 16<sup>e</sup> journée de conflit procéder à la négociation de leurs conditions de travail sur une base individuelle.

La souplesse de ces prévisions législatives (Cook 1998; Figueroa Valenzuela 2006) s'exacerbe avec la possibilité pour l'employeur de licencier les syndiqués ayant présidé le comité de négociation dès le 31<sup>e</sup> jour suivant la clôture des tractations et la signature du contrat (article 310). Malgré ces prévisions, un salarié - absent toutefois aux tables de négociation - pourra intenté un procès contre un employeur pour congédiement abusif dans une période de 60 jours s'il estime qu'il a été congédié injustement, en raison d'activités syndicales notamment : dans pareil cas, un juge pourrait statuer son droit à réintégrer son poste de travail ou à recevoir une indemnisation, quelle que soit la qualité de son lien d'emploi (articles 159 à 178). Certaines catégories de travailleurs se trouvent toutefois exclues de cette clause (CSI-ITC 2008; 2009), dont ceux ne jouissant pas d'un lien d'emploi formel et permanent à l'instar des sous-traitants (Santibáñez Lara *et al.* 2007; González Edición 2006). Les causes de licenciements sans indemnisation (articles 159 à 161) - tous types confondus -

---

<sup>73</sup> Ces conditions incluent entre autres la présentation auprès du syndicat local concerné d'un contrat de travail stipulant des clauses identiques à celles prévues précédemment, c'est-à-dire dans la version toujours en vigueur du document conventionné, en dépit de l'indexation, dans une proportion de 100% de certains indicateurs économiques à l'indice des prix à la consommation connu et établi (article 381). (Roddick 1989; McKenzie 2009 b édition).

Des considérations similaires s'appliquent si l'employeur estime que des torts irréparables sont causés à ses biens matériels ou à la santé des usagers (en cas de prestation de services essentiels). Dans pareil cas, le syndicat pourrait se voir obligé de fournir le personnel nécessaire afin de réparer les préjudices ou torts encourus par l'employeur, dès lors autorisé à embaucher des briseurs de grève (article 380).

protègent l'activité productive et les employeurs : elles donnent lieu, plus souvent qu'autrement, à des écarts de conduite pour le moins douteux (CSI-ITUC 2008, 2009).

Malgré tout, de nombreuses avancées ont été réalisées en matière de relations de travail (Laborum.com 2009), comme le certifie la promulgation récente par le gouvernement Bachelet de la *Loi 20.123* (modifiant les articles 64, 64 bis, 92 et 92 bis du *Code du travail* chilien), en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007 (MTPS 2007). Cette loi établit un système par le biais duquel une entreprise doit dorénavant certifier le respect de certaines de ses obligations consacrées en matière de travail, de sécurité sociale et de santé des travailleurs et travailleuses sous contrat par la voie de l'impartition. Peu importe ces progrès, les dénonciations se poursuivent pour *non-respect de la liberté syndicale*, tous secteurs confondus, et ce, malgré la ratification par le Chili des *Conventions 87* et *98* de l'OIT<sup>74</sup>.

Les manœuvres d'intimidation, de désaffiliation et de licenciement des militants syndicaux sont malheureusement habituelles dans le monde du travail chilien (Figueroa Valenzuela 2006) : de graves accusations persistent encore et toujours à y subsister, impliquant principalement le secteur privé (BIT 1998; CSI-ITUC 2008, 2009). Une liste d'entreprises ayant enfreint les lois du travail est désormais publiée tous les six mois : vingt d'entre elles ont fait face à des sanctions et été condamnées durant le premier trimestre de 2008. Le licenciement injustifié de dirigeants ou de membres syndicaux, le harcèlement dont sont victimes les syndicalistes, l'interdiction imposée pour eux d'entrer dans une entreprise, la modification unilatérale de la journée de travail sans consultation du ou des syndicats concernés, le remplacement illégal des travailleurs et des travailleuses, ainsi que les pratiques illicites concernant la retenue ou le paiement des cotisations syndicales demeurent parmi les pratiques antisyndicales les plus souvent observées (CSI-ITUC 2009, 7 y 9 de octobre).

Nous sommes manifestement en présence ici d'un régime de relations de travail extrêmement individualisé<sup>75</sup>, légaliste et interventionniste, passablement permissif en ce qui concerne les

---

<sup>74</sup> Rappelons ici que le Chili annonçait, le 18 octobre 2010, la ratification de la *Convention 176* de l'OIT discutant des conditions de santé et de sécurité au travail dans l'industrie minière. Pour plus d'informations à ce sujet : [http://www.lemonde.fr/ameriques/article/2010/10/18/le-chili-annonce-la-ratification-d-une-convention-sur-la-securite-dans-les-mines\\_1428025\\_3222.html](http://www.lemonde.fr/ameriques/article/2010/10/18/le-chili-annonce-la-ratification-d-une-convention-sur-la-securite-dans-les-mines_1428025_3222.html)

<sup>75</sup> Les employeurs au Chili jouissent, certes, du droit de se constituer en associations (« *asociaciones gremiales* ») et de se voir ainsi représentés auprès du Gouvernement et des autorités du travail concernées. Toutefois, mentionnons que ces dernières ne peuvent ni intervenir dans la négociation collective, ni s'engager dans des activités à caractère politique ou religieux.

mesures à suivre en cas de congédiement et le respect des prérogatives syndicales (Bensusán 2006; González Edición 2006). Les contraintes institutionnelles pesant sur l'acteur syndical au Chili sont énormes et compliquent certainement son action : elles sont d'autant plus lourdes si on les compare avec leurs équivalents fonctionnels canadiens. En effet, la concurrence intersyndicale et la fragmentation du mouvement en lui-même, déjà exacerbée sous la marque des sympathies idéologiques et/ou politiques, semblent avoir été institutionnalisées. L'embauche des briseurs de grève est possible à tout moment. Les protections concédées aux militants syndicaux dans la pratique de leurs activités se veulent minimales. La progression à escompter pour le mouvement syndical se situe ainsi pour l'heure davantage dans les voies de la négociation collective, *de branche* notamment de type volontaire, que dans celles de la concertation avec l'État<sup>76</sup> (Drake 1996; Roddick 2007). Nous en conviendrons rapidement, le cas péruvien se veut sensiblement différent, à maints égards.

## **6. 5 CARACTÉRISTIQUES DU CADRE INSTITUTIONNEL DU PÉROU**

Le Pérou comptait, en date de 2007, une PEA de 10 163 614 travailleurs représentant 54,1% de la population totale à l'échelle nationale (INEI 2007). Les chiffres compilés par l'OIT (2004, 2005) indiquent, au tournant des années 2000, un taux de syndicalisation plutôt faible dans le secteur public (22,5%), voire carrément inexistant au privé (2,55%), portant la pénétration syndicale au sein de la population urbaine en emploi à 3,1%. La syndicalisation dans ce dernier secteur accusera une légère remontée en 2004 et se stabilisera à 4,51%, pour une moyenne nationale majorée de 8,6% - impliquant quelque 93 000 travailleurs pour un bassin de syndiqués potentiels évalués à près de 1 081 000). Ces données s'avèrent des plus importantes dans le cadre de cette recherche puisqu'elles concernent directement l'industrie minière, entièrement privatisée sous le régime dictatorial de Fujimori (1990-2000). Témoignage d'un revirement plutôt favorable en soi de la conjoncture sociopolitique clôturant cette période (Collier *et al.* 2002, 1<sup>e</sup> éd. 1991), le taux de syndicalisation dans les entreprises de plus de vingt (20) employés parviendra à atteindre la barre des 9,2% de la PEA en 2003, pour redescendre ensuite à 8,6% en 2005 (Burgos, Castellanos Córdoba *et al* 2007 a,

---

<sup>76</sup> L'idée derrière cette loi vise à favoriser une prise en charge directe par les entreprises des risques et des conditions de santé et sécurité au travail des employés sous-traitants ou à contrat. Elle cherche également à empêcher la perpétuation de travailleurs de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> catégorie. Sa mise en application laisse présager une volonté progressiste de la part du législateur actuel de moderniser la législation du travail en vigueur depuis l'époque de la dictature de Pinochet, notamment avec la réforme de 2001 (Laborum 2009; McKenzie 2009 b édition; MTPS 2007).

octobre; OIT 1998-1999 a, b; 2005; Vega Ruíz 2004 a, b). Le tableau ci-contre (6-VII) résume plusieurs des particularités de la conjoncture syndicale décrite jusqu'ici.

**Tableau 6-VII : population urbaine en emploi et syndicalisation par secteur en 2000 au Pérou**

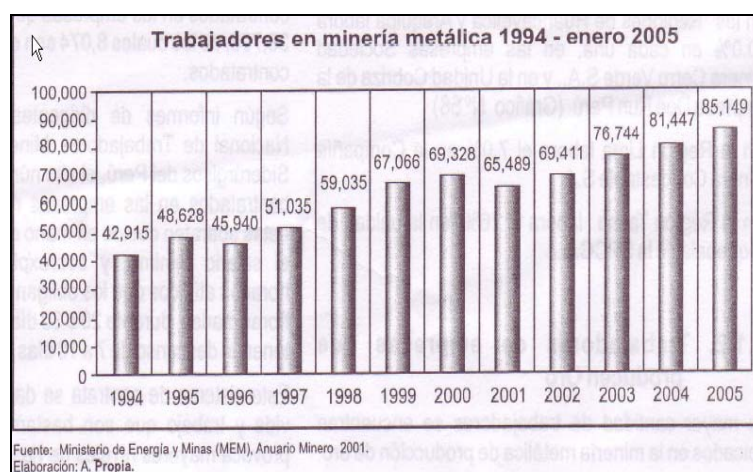
(Source : Sulmont Saiman 2006, cité dans OIT 2005, p. 18)

Secteur	% de la PEA urbaine	Nombre d'employés	Syndiqués	Taux de syndicalisation
Secteur public	10,4 %	740 821	166 846	22,5 %
Entreprises de plus de 20 employés	20,1 %	1 430 271	53309	5,0 %
Entreprises de moins de 20 employés	15,1 %	1 075 859	1128	0,1 %
Autres employés	54,4 %	3 884 964	-	-
Population urbaine en emploi	100%	7 128 375	221 283	3,1 %

Plus spécifiquement à notre propos cette fois, la figure 6. 7 en date de 2005 établit le nombre de travailleurs miniers à 85 149 (à l'échelle nationale et de la métallurgie uniquement), dont 56 954 travailleurs contractuels évoluant sous le couvert de *contrat à durée déterminée* ou encore de *cession de services à des entreprises sous-traitantes* (FNTMMSP Agosto del 2005).

**Figure 6. 7 : évolution du nombre de travailleurs miniers au Pérou (1994-2005)**

(Source : *Globalización y Empleo en la Minería*, agosto del 2005)



En décembre 2007, le nombre total des travailleurs de la métallurgie témoignait d'un accroissement important jusqu'à se fixer à 109 902 (dont 13 398 syndiqués) (León Torres 22 de marzo del 2009; Castillo Carlos 2008), une proportion équivalant à 1,3% de la PEA (*Instituto Nacional de Estadísticas e Informática*, INEI 2007). Les données colligées dans le tableau 6-VIII confirment la tendance grandissante à la précarisation des statuts et des liens d'emploi dans l'industrie minière au grand complet. Pour preuve : au 4<sup>e</sup> trimestre de 2006, seulement 8,5% travailleurs péruviens disposaient d'une sécurité d'emploi, par la voie d'une couverture syndicale ou d'un contrat de travail à durée indéterminée (Burgos, Castellanos Córdoba *et al.* 2007 b, octobre).

**Tableau 6-VIII : population minière en emploi au Pérou**

(Source : Ministerio <i>Energía y Minas</i> , diciembre del 2007; INEI 2007; Castillo Carlos 2008)			
<i>Secteurs</i>	<i>Travailleurs permanents</i>	<i>Travailleurs contractuels</i>	<i>Totaux</i>
Industrie minière de type métallurgique	35 356	69 055	<b>104 411</b>
Industrie minière de type non-métallurgique	2 610	2 881	<b>5 491</b>
<b>TOTAUX</b>	<b>37 966</b>	<b>71 936</b>	<b>109 902</b>
<i>Effectifs miniers syndiqués (tous secteurs confondus) (2007)</i> <i>Taux de syndicalisation estimé dans l'industrie minière</i>			<b>13 398</b> <b>12,19%</b>

Cette généralisation s'annonce d'autant confirmée avec la modification en profondeur de la *Loi Générale de l'Industrie Minière* en 1996 qui permettra de recourir à la sous-traitance (à la hauteur de 20%) dans toutes les phases d'exploitation d'un projet minier, une proportion largement dépassée dans la pratique (Hiba *et al.* 2002). Il faut savoir que la réforme du travail entamée en pleine période de dictature (1990-2000) demeure encore à ce jour considérée comme l'une des plus radicales ayant pris place dans la région (Cook 1998). On lui impute d'avoir donné naissance à « *la réglementation du travail probablement la plus rigide, protectionniste, interventionniste et confuse de toute l'Amérique latine* » (OIT 2005). Par son biais, le gouvernement absolutiste de Fujimori prétendra avoir « *modernisé le fonctionnement du marché du travail, flexibilisé les modalités d'emploi et de congédiement par l'entremise de liens contractuels provisoires et réduit implicitement du même coup le souffle régulateur de*

*l'État* » (Burgos, Castellanos Córdoba *et al.* 2007 c, octobre; Castellanos Córdoba 2007, 2008). De ses suites, l'OIT formulera en 1993 pas moins de seize recommandations au législateur péruvien afin d'assurer non pas la conformité, mais simplement la *compatibilité* de la *Loi* avec certains principes fondamentaux consacrés dans les *Conventions internationales* 87 (liberté d'association) et 98 (négociation collective).

Au cours des années à venir, les revers sociaux associés à ces mesures se révéleront multiples. On dénombre parmi eux : 1) la rotation exponentielle de la main-d'œuvre; 2) la démultiplication des congédiements arbitraires de masse et autres représailles antisyndicales, d'acabit divers<sup>77</sup>; 3) le recours exacerbé à la sous-traitance; 4) la croissance exponentielle des contrats à durée déterminée (23% de la PEA au 4<sup>e</sup> trimestre de 2006); 5) la prolifération des emplois précaires et des *sans-contrats* (63,9 % de la PEA à la même date); 6) l'accès quasi impraticable à la syndicalisation - vu les *contraintes de nombre* désormais posées; ainsi que 7) la suppression non pas en théorie, mais *en pratique* de la négociation collective *de branche* - exception faite du domaine de la construction civile, vu la conclusion d'accords de portée nationale pas plus tard qu'en 2004 (Burgos, Castellanos Córdoba *et al.* 2007 a, b, c; octobre; 2008).

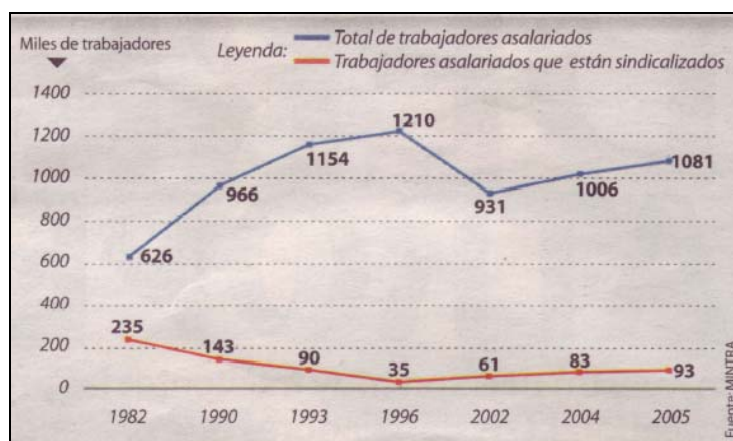
Pareilles occurrences fragiliseront dans les faits non seulement la qualité et la stabilité des emplois, mais déposséderont également des millions de travailleurs de leurs droits effectifs à la syndicalisation et à la négociation collective. Les chiffres consolidés par le *Ministère du Travail* péruvien (*MINTRA*) se révèlent à cet égard probants. Les effectifs syndicaux (tous secteurs et industries confondus) connaîtront une véritable chute au plan national, *fondant* littéralement de 37% en 1982, à 17,5% avant la décennie de dictature, puis à 8,6% en 2005 (OIT 2005), en attestent les courbes d'évolution suivantes (voir la *ligne rouge* de la figure 6. 8 ci-dessous).

---

<sup>77</sup> Pareil arbitraire fut rendu possible par le « *Décret-loi 728* » édicté sous Fujimori. À titre illustratif, mentionnons le congédiement en 2007 de 34 dirigeants syndicaux à l'entreprise minière Casapalca pour avoir tenté de syndiquer plus de 300 travailleurs (Burgos, Castellano Córdoba *et al.* 2007, octobre).

**Figure 6. 8 : évolution de la syndicalisation  
au Pérou (1982-2005)**

(Source : *Ministerio del Trabajo del Perú*)  
(Burgos, Castellanos Córdoba *et al.* 2007 a, octobre)



La figure 6. 9 dépeint, pour sa part, la montée fulgurante (1994-2005) du nombre de travailleurs miniers temporaires (« *contratas* » en espagnol), sous mandat à durée déterminée, par rapport à leurs congénères permanents (« *estables* »), œuvrant sous le couvert de contrats à durée indéterminée, pour le compte d'une entreprise généralement fixe (Castellanos Córdoba 2008; FNTMMSP Agosto del 2005).

**Figure 6. 9 : comparaison des effectifs miniers selon la précarité du statut d'emploi au Pérou (1994-2005)**

(Source : *Globalización y Empleo en la Minería*, agosto del 2005)



La précarisation accélérée des statuts d'emploi et des conditions de travail afférentes - plutôt que leur sécurisation éventuelle - entraîne des difficultés notoires en matière de syndicalisation (DESC 2005, CSI-ITUC 2008). Conjointement à cela, l'importance de l'économie informelle, en marge de toutes statistiques et liens d'emploi officiels, vient elle aussi compliquer le topo: en 2005, elle impliquait près de 59,5% de la PEA, soit près de six travailleurs sur dix (OIT 2005). Étonnamment toutefois, l'on répertoriait en 2008 la création de 197 organisations syndicales locales, alors qu'elles n'avoisinaient que la quarantaine au début des années 2000 (*Sources : Plades et Ministère du Travail et de la Promotion de l'emploi du Pérou*, citées par León Torres, 2009; OIT 2009) : celles-ci enregistrent un constant essor depuis environ 10 ans.

Nous sommes néanmoins bien loin du syndicalisme d'antan, connu pour ses capacités de mobilisation et ses manœuvres à grand déploiement, entre autres dans l'industrie minière. Nous songeons ici à l'apogée des grèves générales qui s'y sont tenues (1969-1971), ainsi qu'à la spectaculaire ampleur de la grande *marche du sacrifice* (août 1978) entamée par plus de 10 000 mineurs exigeant avec clameur le repositionnement des principaux *leaders* nationaux démis de leurs fonctions en raison de leur activisme syndical (Kruijt *et al.* 1987; Sulmont 1975, 1977, 1980 a, b). Cette vague de protestations solidaires donnera lieu au plus long arrêt de travail (32 jours) de toute l'histoire du mouvement ouvrier des mines et de la

métallurgie du Pérou : son éclosion nationale et sa fin brutale occasionneront de nombreuses morts et fatalités encore remémorées à ce jour (Sulmont 1980 a, b). Onze ans plus tard, la revendication de négociations coordonnées à l'échelle de l'industrie coûtera la vie à un haut dirigeant syndical d'une fédération du pays, responsable du déclenchement d'une grève générale illimitée réclamant leur institutionnalisation dans toute l'industrie : cet incident donnera le ton aux mesures législatives impulsées par la suite, dès 1990 sous la dictature de Fujimori (APRODEH 2009; CNDDH 2007).

Sous ce versant donc, la *Loi des relations collectives du travail* (LRCT) n° 25593<sup>78</sup> reconnaît explicitement le droit des travailleurs de se syndiquer et de négocier collectivement au sein de l'entreprise privée existant depuis au moins un (1) an (article 41). D'une part, aucune autorisation n'est requise pour constituer un syndicat. L'affiliation du salarié se veut en ce sens complètement libre, volontaire et unique (articles 2 et 3 de la LRCT). Les organisations syndicales ne doivent, d'autre part, se consacrer sous aucune considération à des enjeux de politique partisane (article 35).

En outre, plusieurs catégories de syndicats sont admises par la LRCT. Par conséquent, les travailleurs peuvent choisir de s'organiser collectivement, selon qu'ils le fassent<sup>79</sup> : 1) au sein de l'*entreprise* (sous le libellé « *sindicato de empresa* », quelle que soit leur profession respective); 2) en fonction de leur *métier* (« *gremio* » en espagnol); 3) par *branche d'activités* (sous le vocable « *rama de actividad* », impliquant alors plusieurs employeurs); ou encore 4) selon un *territoire ou une région géographique donné*. Cette dernière configuration rassemble souvent des travailleurs autonomes œuvrant pour le compte d'employeurs divers : elle permet, dans ce cas de figure, de contourner certains *minima* exigés par la LRCT restreignant l'accès à la syndicalisation (articles 5 et 7). Ces dispositions législatives admettent incidemment la coexistence de plusieurs organisations syndicales locales au sein d'une seule et même entreprise (article 9). Le régime de relations de travail péruvien en est donc un

---

<sup>78</sup> L'intitulé original, en espagnol, de cette *loi-décret* va comme suit : *Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo* (LRCT), *decreto supremo n° 010-2003-TR* (KPMG *et al.* 2003; Latinlaws 2009 a, b). Plusieurs textes ou références législatifs s'y réfèrent par le biais de l'acronyme LRCT, une formulation que nous choisissons à notre tour d'adopter, pour des questions de facilités et de simplification des énoncés. Cette loi s'est vue critiquée à maintes reprises par le *Comité des libertés syndicales* de l'OIT (2005, p. 2).

<sup>79</sup> Notons la possibilité également dévolue aux employeurs du Pérou de s'organiser collectivement et de se constituer en associations, au moment de négocier sur une base industrielle. Aucune restriction ne paraît s'appliquer à elles en matière de relations de travail (Latinlaws 2009 a, b, c).

pluriel, de portée multi-niveaux (locale, régionale et nationale) (Ermida Uriarte *et al.* 1991; Haworth 1989).

Le droit d'association comporte plusieurs restrictions très contraignantes au moment de faire valoir son exercice, particulièrement dans un contexte où près de 95% des entreprises péruviennes emploient moins de 20 travailleurs (OIT 2005; Vega Ruiz 2001). En effet, l'article 14 de la LRCT exige un minimum de vingt travailleurs pour que puisse se constituer un *syndicat d'entreprise*, formellement reconnu comme un *agent légitime de négociation collective* : aucun pourcentage minimal n'est ainsi requis. Cependant, ce nombre se porte à 50 pour un syndicat *de branche*. Sous ce *régime d'exclusion*, il serait pour l'heure techniquement possible d'instituer des syndicats dans moins de 20 000 entreprises (sur un total de 75 150 au niveau national) et de rejoindre avec esprit de suite à peine 19,8% de la PEA péruvienne. Cette disposition, on s'en doute bien, entraîne une carence quasi totale d'organisations syndicales locales dans les PME (0,1% selon les chiffres de l'OIT de 2005, tableau 6-VII), alors qu'elles représentent à elles seules près 96% des entreprises du pays et emploient 69% de sa PEA totale. L'interdiction posée aux travailleurs temporaires (les « *contratas* » cités antérieurement) de s'affilier aux syndicats rassemblant des travailleurs permanents limite d'autant plus les initiatives de syndicalisation : cette problématique s'annonce d'importance sensible, particulièrement dans l'industrie minière où les ouvriers provisoires, de par la croissance de leur nombre, prévalent largement (Burgos, Castellanos Córdoba *et al.* 2007 a, b, c, octobre).

L'encadrement de la négociation collective au Pérou présente lui aussi des marques distinctives par rapport à celui en application au Chili. Primo, les négociations se doivent d'être prises en charge par une équipe ou *commission syndicale* composée d'un minimum de trois et d'un maximum de douze représentants, selon le nombre de travailleurs compris dans l'unité de négociation (article 47). À défaut que ce nombre soit précisé en bonne et due forme dans l'entente négociée, seuls trois dirigeants se verront accorder ce genre de prérogatives pour un syndicat comptant moins de 50 membres (article 31). Par ailleurs, les membres de ladite *commission* bénéficient d'une protection pour activités syndicales s'échelonnant sur tout le processus de négociation et s'étirant jusqu'à trois mois après la clôture des pourparlers<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> La loi garantit la protection d'un dirigeant supplémentaire par tranche de 50 membres, et ce, jusqu'à concurrence d'un total de douze dirigeants par organisation syndicale considérée.

(articles 30 et 31, par. e.), alors qu'il en va de 30 jours au Chili. Deuzio, un syndicat local affiliant une majorité de salariés jouit du droit d'exercer ses fonctions de représentation pour le compte de *tous*, soit à la fois des membres et des non-membres (article 9), ce qui n'est pas le cas au Chili. Des ententes individuelles pourront néanmoins continuer à se négocier au sein de l'entreprise, mais ne devront en aucun moment déroger des standards établis collectivement (article 43, par. a.). Tercio, il est permis à des organisations syndicales locales *d'une même entreprise* de coordonner leurs négociations avec l'employeur, une donnée absente du scénario chilien. La LRCT prévoit ainsi la possibilité pour un ensemble de syndicats locaux d'exercer conjointement leurs fonctions de représentation, *dans la mesure où elles représentent entre elles plus de 50% des salariés visés par de telles actions* (article 9) : ces dernières pourront alors négocier une convention collective unique dont les termes s'appliqueront à tous les salariés, peu importe leur adhésion syndicale. En revanche, en cas de non-entente entre elles, celles-ci pourront choisir de faire cavalier seul et négocier *en solo* la convention qui s'appliquera alors à leurs membres respectifs. Quarto, les dispositions législatives actuelles admettent qu'un syndicat d'entreprise puisse adhérer aux termes d'une convention collective conclue à un niveau supérieur au sien, seulement si l'entente prévue entre les parties signataires le permet (article 44). Advenant le cas où aucune convention collective ne prévalait à l'échelle nationale, les tractations se poursuivront au sein de l'entreprise uniquement, au plan local (article 45) : cette disposition consacre l'établissement comme le niveau d'action privilégié en termes syndicaux, à l'image de la situation en vigueur au Chili.

Parallèlement à cela, les modalités entourant la date de début des négociations sont régies de façon stricte : toute proposition de renouvellement initial ne pourra et ne devra être présentée avant le 60<sup>e</sup> jour de calendrier précédant la date d'échéance de la convention collective en cours, ni après le 30<sup>e</sup>, au plus tard, la suivant (article 52). Le projet devra être déposé en mains propres à la direction patronale concernée (article 53) qui disposera alors de dix jours ouvrables pour y répondre (article 57). Il est à considérer par ailleurs que les parties sont habilitées à négocier pendant la durée qu'il leur semblera opportune, un processus hautement balisé dans le temps au Chili. À ces exigences processuelles se joute l'obligation sur le fond, de la part des deux parties, de négocier de *bonne foi* (article 54), une donnée inexistante au Chili. Les matières à négociation demeurent elles aussi plus larges et beaucoup moins

encadrées que dans le cas chilien : on admet et autorise toute discussion visant la régulation des salaires, des conditions de travail et des mesures de productivité, ainsi que les discussions entourant la gestion des relations patronales-syndicales (article 41). Une prescription prévaut même à l'article 55 de la LRCT quant à l'obligation pour les employeurs de fournir les informations (économiques, financières, sociales et autres) nécessaires à la partie syndicale, sans que cette diffusion ne leur soit préjudiciable d'aucune façon. Un devoir absolu de réserve et de confidentialité pèse cependant sur les travailleurs et leurs représentants afin de faciliter la bonne entente entre les parties et une clôture plus rapide des pourparlers.

Enfin, en cas de grève, la LRCT exige que le conflit n'ait pas été soumis au préalable à une procédure d'arbitrage, ce qui impliquerait que les négociations aient conséquemment échoué (article 73, par. d, article 76). Le syndicat concerné doit aussi communiquer à l'employeur la décision ratifiée au scrutin en assemblée générale par acte notarié au moins cinq jours avant la date prévue pour l'arrêt complet des activités de travail (article 73, par. c). Dès la réception de l'avis, la *Direction du travail* dispose de trois jours ouvrables pour se prononcer quant à la légalité effective consacrée du mandat de grève ainsi sollicité (article 74). La grève devra se dérouler de manière pacifique (articles 79 et 84, par. b) et ne restreindre d'aucune façon l'entrée à l'établissement considéré (article 81). Elle impliquera un arrêt total et complet de toutes activités, malgré celles jugées indispensables à la bonne conservation de ses ressources productives et de ses points d'activités névralgiques, à la sécurité du personnel restant, à la préservation de son potentiel lucratif, ainsi qu'à la reprise ultérieure de son flux d'opérations normal : l'article 78 rend ainsi le recours aux briseurs de grève explicitement interdit. Les grévistes ne pourront escompter recevoir une indemnisation quelconque, (article 77, par. b), pas plus qu'ils ne devront s'escompter pénalisés (article 77, par. d) advenant leur participation, comme au Chili. Par contre, si la grève se prolongeait indûment, causait de graves torts à l'entreprise ou comportait des conséquences d'une magnitude grave, la LRCT (article 68) évoque la possibilité pour le *Ministère du Travail et de la Promotion de l'Emploi* d'intervenir et d'imposer aux parties la résolution pacifique du conflit.

Le Pérou a bel et bien ratifié les *Conventions 87, 98 et 176* de l'OIT. Malgré cela, la législation nationale continue de précariser la situation des travailleurs au plan des droits syndicaux. Les obstacles se font nombreux pour les syndicats au moment d'intenter la poursuite - admise sur

la base du consensus - d'une négociation collective *de branche* (CEACR 2005; OIT 1998, 1999). Des licenciements de dirigeants syndicaux et de travailleurs syndiqués ne cessent d'être rapportés au quotidien. La *Loi sur la productivité et la compétitivité du travail* promulguée sous Fujimori légalise les licenciements arbitraires et concède à une entreprise le droit de renvoyer un travailleur sans arguer du moindre motif, en échange d'une indemnisation au montant fixé par la loi (CGTP 2008; Vega Ruiz 2004 a, b). Cette loi, en plus d'assouplir à l'extrême les différentes modalités d'embauche et de contrats, permet d'exercer des pressions sur un travailleur syndiqué pour qu'il accepte l'indemnisation prévue par la loi : plusieurs travailleurs choisissent de ne pas se syndiquer (León Torres 22 de marzo del 2009). Du reste, le texte de loi a mis en place des mécanismes efficaces de licenciements collectifs présageant l'invocation de condamnations officieuses pour cause d'activités syndicales. Bien que le recours à cette procédure soit subordonné à l'obtention d'une autorisation administrative au préalable, les autorités compétentes et désignées ne paraissent pas jouir de la capacité juridique d'évaluer si les membres syndicaux mis à pied ont fait les frais de décisions discriminatoires dissimulant des licenciements discriminatoires (CSI-ITUC 2009).

De nombreuses représailles et violences persistent à se perpétrer au quotidien contre les organisations syndicales, notamment dans les secteurs liés aux exportations, contribuant à la radicalisation globale du mouvement et de ses prises de position aux plans social et politique. Le monde minier en constitue un bien fidèle exemple (Burgos, Castellanos Córdoba *et al.* 2007 a, b, c, octobre) : les grèves générales et les demandes de réintégration de dirigeants syndicaux et de travailleurs militants s'y font encore nombreuses à ce jour. Nul doute, ces difficultés témoignent de la dureté du climat de travail en place dans le pays et de la lourdeur des contraintes institutionnelles pesant sur l'acteur syndical péruvien.

Le tableau 6-IX résume les principaux points à retenir des contextes institutionnels soumis à notre étude. Dans un premier temps, l'*établissement* constitue le lieu de l'action syndicale au Québec, au Chili et au Pérou. Par ricochet, la négociation collective se trame plus souvent qu'autrement dans les pourtours du site de production, à moins qu'il en aille de l'initiative des organisations syndicales considérées de procéder autrement. Nous pensons, bien sûr, ici au Québec, bien que la *négociation concertée* n'ait jamais fait l'objet d'une reconnaissance légale de la part du législateur, dans l'industrie des mines et de la métallurgie de première transformation. Des constats similaires s'appliquent pour le Chili et le Pérou où la *négociation*

*de branche* peut avoir lieu, mais *uniquement sur la base d'un consensus volontaire* entre les parties. L'obligation de *négozier de bonne foi* prévaut, quant à elle, uniquement au Québec et au Pérou. De son côté, la durée de la période de négociation est indéfinie au Québec et au Pérou, alors qu'elle se veut fortement contrainte dans le temps au Chili.

Dans cette même lignée, au Québec, les termes de la convention collective négociée s'appliqueront à tous les salariés de l'établissement pris en cause, que ceux-ci soient membres ou non du syndicat. Au Chili, le syndicat n'est pas *titulaire de la convention collective négociée* avec l'employeur. Les termes de celle-ci ne s'appliqueront, par voie de conséquence, qu'aux membres du syndicat : les non-membres pourront de leur côté bénéficier des avantages qui y sont consacrés, selon la volonté de l'employeur de le faire au plan local. Enfin, au Pérou, un syndicat représentant plus de 51% des salariés d'un établissement sera habilité à négocier en leur nom, qu'ils en soient membres ou non : les termes de la convention collective s'appliqueront de ce fait à tous les travailleurs concernés.

Dans un deuxième temps, nous relevons la présence de concurrences intersyndicales d'intensité variable selon les blocs régionaux, particulièrement au *Sud* où celles-ci se veulent renforcées à la fois par la présence d'un régime de *pluralisme syndical* et de sympathies politiques et/ou idéologiques susceptibles d'entrer en opposition plus ou moins vivement les unes avec les autres : héritage de la dictature oblige, le Chili demeure sans aucun doute notre cas extrême en ces matières. Un parallèle émerge toutefois chez les organisations syndicales du Québec, du Chili et du Pérou qui ne sont pas *organiquement associées à un parti politique*, quel qu'il soit : un régime de *proscription politique* prévaut d'ailleurs encore à ce jour dans ces deux pays, ce qui n'est pas le cas du Québec.

Dans un troisième et dernier temps, les prévisions législatives assurant la protection des militants pour activités syndicales se révèlent nettement plus avancées au Québec qu'au Chili et au Pérou. Au Québec figure l'interdiction formelle et légale pour un employeur de congédier un dirigeant syndical en raison de son implication, une situation tout à fait opposée à celle prévalant au Chili et au Pérou où la possibilité de procéder à pareil congédiement (bien que balisée par certains délais) reste tout à fait possible. Similairement à cela, le recours à des briseurs de grève est interdit au Québec et au Pérou tout en étant admis au Chili : malgré ces

différences, le déclenchement d'un conflit de travail pendant toute la durée de la convention collective se veut proscrit dans ces trois cas de figure.

En définitive, l'ébauche de ces zones de convergence et de divergence laisse entrevoir des perspectives variables chez les acteurs syndicaux de saisir l'étendue des possibles s'offrant à eux dans le cadre de la construction d'une coalition internationale.

**Tableau 6-IX : résumé synoptique des particularités des cadres institutionnels étudiés  
(Québec, Chili et Pérou)**

	<i>Québec</i>	<i>Chili</i>	<i>Pérou</i>
<i>Structure de Relations de travail</i>	-Décentralisée	-Décentralisée -Centralisée sur la base d'un consensus entre les parties	-Décentralisée -Centralisée sur la base d'un consensus entre les parties
<i>Syndicat</i>	-Rôle prédominant du syndicat local pour la négociation collective, dans l'industrie nous intéressant	-Rôle prédominant et exclusif du syndicat local d'entreprise (4 configurations sont admises : 1- établissement, 2- interentreprises; 3- indépendants constitués de travailleurs indépendants ou provisoires; 4- groupes « <i>ad hoc</i> »)	-Syndicat local, régional ou national (4 configurations syndicales sont admises : 1- établissement, 2- métier, 3- branche ou 4- mixte)
<i>Application des termes de la convention négociée</i>	-Locale : application de la convention collective signée aux salariés couverts par l'unité d'accréditation, uniquement -« <i>Pattern</i> »	-Locale : application de la convention collective signée aux membres du syndicat, uniquement -Régionale: dans le cas d'un consentement entre les parties -Possibilités d'application des conditions de travail négociées aux non-membres par l' <i>Employeur</i>	-Locale, régionale ou nationale, selon la portée de l'organisation syndicale et de la convention collective considérées -Possibilités d'application des conditions de travail négociées aux non-membres au plan local, si le syndicat regroupe la majorité des salariés dans ses rangs
<i>Modalités de formation d'un syndicat</i>	-50% + 1 des salariés doivent signer une carte pour faire partie de l'unité de négociation; en cas de majorité absolue, l'accréditation est accordée	-Au moins 8 travailleurs, dans le cas où l'établissement en-deçà de 50 -Au moins 50 travailleurs dans le cas des syndicats « <i>de branche</i> » -Pour les entreprises de plus de 250 employés, aucun minimum n'est exigé	-Au moins 20 travailleurs membres pour la reconnaissance du syndicat en tant qu' <i>agent légitime de négociation</i> au sein de l'entreprise -Minimum exigé de 50 pour les syndicats « <i>de branche</i> »
<i>Monopole de représentation syndicale (ou non)</i>	-Monisme syndical : monopole de représentation et de négociation accordé au syndicat local existant	-Aucun monopole de représentation n'est accordé au sein de l'établissement	-Aucun monopole de représentation n'est accordé au sein de l'établissement
<i>Protections pour activités syndicales</i>	-Multiples et consacrées dans le <i>Code du travail</i> du Québec et la <i>Charte des droits et libertés de la personne</i> du Québec -Protections pour activités syndicales en tout temps	-En cas d'élections syndicales : interdiction de congédiement 10 jours avant la tenue du scrutin et 40 jours la suivant -Protection en vigueur pendant la durée du mandat syndical -Protection de 6 mois suivant la non-élection, le cas échéant	-En cas d'élections syndicales : 30 jours avant la tenue du scrutin et 30 jours suivant cette date -Protection en vigueur pendant la durée du mandat syndical et 3 mois suivant la non-élection, le cas échéant -Constitution d'un syndicat : depuis la présentation de la demande jusqu'à 3 mois suivant l'obtention de l'autorisation
<i>Négociation collective</i>	-Obligation de négocier de <i>bonne foi</i> pour les parties -Durée maximale des négociations : aucune -Syndicat peut faire valoir son droit de négocier dans les 90 jours précédant la date d'échéance de la convention collective -Interdiction formelle et légale de congédier les dirigeants syndicaux pour cause d'activités syndicales	-Aucune obligation de négocier de <i>bonne foi</i> pour les parties -Durée maximale des négociations : 45 jours -Syndicat peut faire valoir son droit de négocier entre le 45 <sup>e</sup> jour précédant la date d'échéance de la convention collective et le 40 <sup>e</sup> jour la suivant -Possibilités pour les salariés d'entamer des négociations sur une base individuelle, dès le 16 <sup>e</sup> jour des négociations -Interdiction de congédier des négociateurs syndicaux jusqu'à 30 jours suivant la clôture des pourparlers	-Obligation de négocier de <i>bonne foi</i> pour les parties -Durée maximale des négociations : aucune -Syndicat ne peut faire valoir son droit de négocier avant le 60 <sup>e</sup> jour de calendrier précédant la date d'échéance de la convention collective en cours, ni après le 30 <sup>e</sup> la suivant -Interdiction de congédier les négociateurs syndicaux jusqu'à 3 mois (90 jours) suivant la clôture des pourparlers
<i>Grève / conflits</i>	-Droit de grève acquis au 90 <sup>e</sup> jour suivant le début des négociations réputées avoir échoué -Interdiction légale à l' <i>Employeur</i> d'embaucher des briseurs de grève pendant toute la durée d'un conflit de travail (propre au Québec, non pas au Canada) -Interdiction de faire la grève pendant la durée de la convention collective	-Droit de grève ne concerne que le secteur privé : interdit au public (tout comme la négociation collective d'ailleurs) -Licenciement des grévistes est onéreux, mais n'est pas légalement interdit par le <i>Code du travail</i> -Facilités de congédiement des dirigeants syndicaux octroyées au plan légal -Embauche des briseurs de grève possible, sous certaines conditions (dont indexation des salaires au coût de la vie) -Interdiction de faire la grève pendant la durée de la convention collective	-Droit de grève permis dans tous les secteurs de l'économie -Facilités de congédiement octroyées au plan légal des dirigeants syndicaux par la « <i>Loi sur la productivité et la compétitivité du travail</i> » -Interdiction légale à l' <i>Employeur</i> d'embaucher des briseurs de grève pendant toute la durée d'un conflit de travail : certaines activités de production pourront continuer d'avoir cours, selon leur importance pour la survie de l'entreprise -Interdiction de faire la grève pendant la durée de la convention collective

## CHAPITRE 7

### MISE EN CONTEXTE D'UNE COALITION *NORD-SUD*

Notre objet de recherche premier demeure, certes, les *logiques d'action* empruntées par les équipes syndicales locales participant à la coalition soumise à notre évaluation. Toutefois, avant de passer ces dernières en revue, il importe de dépeindre à grands traits l'évolution de ce même ensemble sur la scène internationale.

À des fins de rappel, les équipes représentent les travailleurs de six unités de production d'« *EuroMin* » (trois au Canada, un au Chili et deux au Pérou). Les sites *CanA* et *CanB* sont des affineries, alors que leur correspondant *CanC* procède à des opérations d'extraction du minerai, sans aucune opération de raffinage sur place. *CanA* et *CanB* recueillent la matière brute à transformer d'outre-mer. La première reçoit des arrivages réguliers de minerai en provenance du Chili et du Pérou. La seconde s'approvisionne principalement des États-Unis, du Canada et du Pérou. Les sites canadiens sont devenus de la propriété de l'ancienne « *CanMin 1* » au cours des années 1990 et 2000, suite à des achats et des opérations de consolidation (verticale et horizontale) de ses activités d'exploration, d'extraction et de production. Acquis par « *CanMin 1* » en 1998, l'affinerie *ChiD* représente le pendant chilien de *CanA* au Canada : on y retrouve tout l'appareillage nécessaire pour affiner du cuivre soutiré des mines environnantes. Son positionnement se veut particulièrement stratégique pour l'entreprise puisqu'il se situe en plein cœur d'un centre névralgique de production du cuivre en Amérique du Sud. Enfin, les mines péruviennes *PerE* et *PerF* exploitent principalement le cuivre et le nickel. La première procède d'une acquisition de « *CanMin 2* » en 2001. La seconde se voyait, pour sa part, rachetée par l'actuelle « *EuroMin* » tout récemment, vers la mi-2006. Toutes deux constituent des centres de production d'importance pour « *EuroMin* » dans le pays : pour preuve, en février 2005, ces sites employaient respectivement 13,48% et 11,96% des travailleurs du cuivre au Pérou (FNTMMSP Agosto del 2005).

Voyons maintenant de plus près ce qu'il advient de l'histoire de la coalition.

### **7. 1 PHASE UN : PÉRIODE D'ESSOR ET D'INCLUSION TRANSVERSALE (1990 À 2004)**

L'époque québécoise de l'entreprise correspond à une période très récente dans l'historique des tractations intersyndicales derrière la création de la coalition ici considérée. En effet, nous le verrons très bientôt, les syndicats de ce qui constituait « *CanMin 1* » - alors que cette dernière concentrait l'essentiel de ses activités et de ses opérations au Canada et aux États-Unis - possédaient déjà de fortes traditions de dialogue et de concertation entre les 8 000 travailleurs de la chaîne de production, particulièrement au moment de négocier avec leur employeur local respectif. Nous prenons ici en exemple la vaste « *campagne d'urgence* » organisée à l'automne 1989 qui visait à dénoncer le comportement de l'entreprise dans l'une de ses usines du Missouri (États-Unis), le gel de salaires de ses 950 travailleurs et l'embauche définitive de quelque 600 briseurs de grève. Il fut ainsi un temps au Québec où l'on assistait entre les sites *CanA*, *CanB* et *CanC* (et bien d'autres encore), par l'entremise du *Grand Syndicat* canadien où tous les syndicats en présence étaient affiliés, à des échanges d'informations et d'expertise lors des négociations que tous cherchaient par ailleurs à coordonner. Dans ce souci de renforcement de leurs actions, ces derniers se rencontraient au moins une fois par année, selon le degré d'urgence des situations en cours.

L'employeur semblait même y trouver son compte puisqu'il adhérerait à une forme de négociation coordonnée entre tous ses sites d'exploitation, sur une base pancanadienne. Pour ce faire, « *CanMin 1* » avait établi ses principaux points de contact syndicaux à l'échelle nationale avec une organisation syndicale que nous dénommerons le *Grand Syndicat* : sa configuration interne se décline en trois niveaux, à savoir son quartier général aux États-Unis, au Canada et son pendant québécois. Un seul négociateur patronal – appelé à gérer une enveloppe budgétaire à peu près similaire dans tous les sites de production - était ainsi dépêché dans tous les sites de la compagnie au moment de négocier : ce dernier était devenu une figure connue de nombreux représentants syndicaux évoluant aux plans local et national. Cette coordination se déroulait tous les trois ans : elle impliquait pour chacun des syndicats concernés l'obligation de perpétuer l'ordre établi et d'aller chercher ce qui avait été concédé à son *voisin*, voire plus. Cette logique de *patron évolutif* était d'autant plus effective qu'elle s'accompagnait de rencontres biannuelles, d'envergure encore une fois pancanadienne, entre la direction nationale de « *CanMin 1* », les dirigeants du *Grand Syndicat* canadien et les

représentants des principaux syndicats affiliés. De cette manière, chacune des parties se voyait informée des problèmes en cours et savait à quoi s'attendre lors des prochaines rondes de négociations. L'existence concrète et réelle de cette intersyndicale – au départ, d'envergure ciblée – s'admet, chez un dirigeant du *Grand Syndicat* québécois, comme suit :

*« Depuis plusieurs années au sein des syndicats de « CanMin 1 » qui étaient surtout consacrés, concentrés au Québec. Ces syndicats-là (les équipes A et B), une fois par année plus ou moins, se rencontraient sous la décision des dirigeants du Grand Syndicat du Québec et du Canada. Ils se rencontraient tous pour faire le point pour voir où ils étaient, tu sais, à faire un échange un peu de ce qui se passait entre les différents syndicats. Il y avait aussi dans ce temps-là un suivi qui était fait par le syndicat de la direction du Grand Syndicat canadien avec les dirigeants de l'entreprise.*

*Dans le fond, on jouait toujours un peu sur ces deux aspects-là. Après par la suite, on a joué sur les deux. D'une part, ces rencontres annuelles à peu près, plus ou moins annuelles étaient des rencontres plus officielles là, où des syndicats locaux. C'était principalement les syndicats du Québec effectivement, parce que « CanMin 1 » était au Québec : le Grand Syndicat canadien a toujours eu des relations avec « CanMin 1 », parce que sa présence est historique dans les mines. » (entretien n° 31)*

Nous nous trouvons donc à cette époque en présence d'un réseau inter-organisationnel constitué d'acteurs patronaux et syndicaux investis dans une dynamique relationnelle qui laissait la place à certaines zones d'entente ou plages de compromis. Des traditions de dialogue s'étaient ainsi développées au fil des années, confirmant des espaces de rapprochement possibles entre les parties. Les plans stratégiques de modernisation des unités de production, tout comme leurs conceptions respectives du développement corporatif à entrevoir faisaient l'objet de discussions serrées entre tous. La question des emplois et autres problématiques marquantes, survenues ou à escompter à l'échelle de la chaîne (par exemple: modifications de l'environnement technologique, fusion des tâches, maladies professionnelles, etc.), se réglaient ainsi souvent par l'entremise accélérée et régulière de ces pourparlers. Ce scénario de proximité n'était pas rose et les ententes ne tombaient pas du ciel pour autant. Cette situation témoignait néanmoins d'une équilibration relative des rapports de force entre des acteurs qui se connaissaient et pouvaient s'appréhender mutuellement, sur les scènes locale et nationale. Un dirigeant du *Grand Syndicat* québécois dira d'ailleurs ici :

*« CanMin 1 » a toujours été un employeur bien difficile, mais c'était un employeur, en quelque part, avec qui on pouvait parler, dont on pouvait rejoindre les dirigeants. On pouvait toujours se dire, on va vous mettre au pas, pis on va essayer, on va se parler. En quelque part, on était capable de se parler. En plus, « CanMin 1 » opérait au Canada. Malgré toutes les difficultés et les combats qu'on a eus, quand tu avais besoin de parler à un dirigeant, il était là. Ou tu te rendais à Montréal et tu les rencontrais, ou tu allais à Toronto.*

*Et, puis, via nos structures, on avait de la poigne sur les dirigeants canadiens. On pouvait exercer une influence plus proche. C'était donc complètement différent. Le rapport de force était complètement différent aussi. Quand tu faisais mal à l'image de « CanMin 1 », au Canada ou au Québec, c'était plus proche d'eux, ça leur faisait mal, d'autant plus que les dirigeants vivaient souvent dans les communautés (locales) aussi. » (entretien n° 33)*

La présence de telles mises en relations n'est pas sans expliquer la mise sur pied, dès le début des années 90, d'une structure de négociation fonctionnelle, souple et « *en constant mouvement* ». Du mou s'observait donc entre les rouages : même si les syndicats concernés connaissaient les clauses négociées par d'autres avant eux, ils ne pouvaient les considérer comme étant systématiquement acquises et gagnées d'avance. Les mailles de ce réseau de négociations se voulaient donc lâches et grossièrement tissées : la venue de changements s'annonçait possible à tout moment. De l'aveu d'un représentant du *Grand Syndicat québécois*, un négociateur de longue date auprès de « CanMin 1 » :

*« La façon dont ça s'est inscrit, l'employeur négociait, exemple, chez un site x, mais il venait juste auparavant de finir dans un autre. Ce qu'il avait donné à x, il s'en venait le négocier chez y. Fait qu'on savait ce qu'on pouvait aller chercher. Mais, il y avait toujours un petit peu plus. À chaque ronde de négociations que tu faisais, chez les équipes syndicales A, B ou tous les autres à la grandeur du Canada, il y en a toujours au fil des ans, qui allait en chercher un petit plus. Ça s'inscrivait toujours dans une continuité des choses. (...) »*

*Même si tu négociais, tu savais le jeu de la négociation, tu en mettais plus. Si tu étais capable d'en avoir plus, tant mieux, mais en même temps, tu savais que tu pouvais escompter aller chercher... Exemple sur la retraite que pouvais aller en chercher un peu plus, parce que tu passais en négociation après les autres. Fais que c'était un peu ça qui s'installait tout le temps. Contrairement à d'autres secteurs, dans le minerai de fer sur la Côte-Nord par exemple, où à l'époque qu'il y avait des négociations coordonnées, tu ciblais une compagnie pis après ça, les autres tentaient d'aller chercher la même entente qui avait tombée ailleurs, pis là, y'avait un moment intense dans les négociations, pour tout le monde à peu près en même temps, ce qui n'était pas le cas pour nous, ça s'était construit autrement. » (entretien n° 33)*

Bien entendu, la perpétuation de ces coordinations ne s'était jamais avérée simple en soi : elle impliquait la prise en compte répétitive et simultanée de besoins syndicaux concurrents, très souvent différents les uns des autres. Cette difficulté d'adéquation se joignait à celle de concilier l'ancrage de revendications éparses dans des traditions syndicales et des priorités stratégiques dissemblables et dissonantes du point de vue de la *base militante* à de nombreux égards. Quoi qu'il en soit, le désir d'échanger à tous était bel et bien réel : l'objectif consistait à développer, puis ultimement à consolider des liens entre des syndicats locaux - particulièrement ceux du Québec - qui n'avaient d'autres choix que d'affronter une direction patronale « *bien organisée et virile* » lors des négociations, connue comme une adepte du

principe « *No Contract, No Work!* ». Aussi, selon le témoignage du même dirigeant du *Grand Syndicat* québécois :

*« CanMin 1 », ce n'était pas la compagnie la plus facile de la Terre avec qui négocier. C'était une compagnie dure, qui avait sa culture à elle et ce n'était pas évident. C'est ce qui a fait, selon moi, des syndicats locaux militants aussi. Des sections locales qui n'ont pas eu d'autre choix que de se prendre en mains, parce qu'il y avait en avant d'eux, un employeur féroce, organisé, qui était capable de bien des choses. C'est une compagnie qui n'a pas été facile. Le Grand Syndicat québécois s'est aussi constitué de militants et de batailleurs pour l'affronter (à tous les trois ans).» (entretien n° 33)*

La vague de fermetures en rafale d'usines et d'importants sites miniers au Canada vers la fin des années 80 aurait renouvelé le souhait chez quelques syndicats locaux - dont l'équipe A, à titre de figure de proue - de s'investir davantage dans des manœuvres de dialogue entre eux visant à coordonner leurs prises de position et leurs revendications face à l'employeur continental. Ce besoin se serait vu chaque jour davantage consacré, au fur et à mesure que se seraient succédées les annonces de cessation - temporaire ou permanente - des activités d'extraction ou d'affinage chez « *CanMin 1* ». Les craintes liées aux pertes imminentes et massives d'emplois chez les membres du *Grand Syndicat* canadien auraient de la sorte fait germer à l'accélééré l'idée chez certains de ses dirigeants nationaux de propulser les échanges intersyndicaux et de les engager progressivement sur une base transnationale. Cette pensée se serait lentement diffusée chez les syndicats locaux affiliés, au gré de leurs contacts et de leurs points de rencontres avec le *Grand Syndicat*. Un représentant de l'équipe A résumera l'urgence de la situation en ces mots :

*« (Un représentant du) Grand Syndicat américain, nous a fait rencontrer les travailleurs du Chili. Anyway [sic], on en a rencontré plusieurs. Pis là, eux autres ils disaient qu'ils étaient en train de bâtir la phase 2 du « svelte » [sic]. Ils bâtissaient le site ChiD, avant ils n'avaient qu'un petit « smelter » [sic], là ils en bâtissaient un deuxième, pis que c'était supposé venir du Canada. C'est là que j'ai appris que c'est la fermeture d'un site de « CanMin 1 », qu'ils attendaient eux autres! Pis les coûts d'opération, d'électricité, de production! Tout entrain dans une logique! » (entretien n° 1)*

Acculé à pareille conjoncture, le *Grand Syndicat* canadien se serait compromis et engagé de plus en plus durablement auprès de ses affiliés locaux pour redéployer et projeter des actions syndicales à l'international, via une structure créée à l'interne et porte-étendard de projets à l'étranger. L'idée renvoyait à deux objectifs précis : 1) prévenir les mises à pied déjà annoncées au Canada et 2) informer les syndicats chiliens de possibles visées de « *CanMin 1* » chez eux, de ses stratégies d'action traditionnellement privilégiées et des revers

qu'il leur faudrait probablement essayer - en termes humains, sociaux et environnementaux notamment. La précarité grandissante des emplois dans les sites québécois de l'entreprise, de même que les menaces constantes de fermeture ou de délocalisation de la production sans cesse concrétisées auraient ainsi infusé une prise de conscience chez le *Grand Syndicat* canadien et ses affiliés quant à l'urgence d'agir syndicalement, à un autre niveau. De façon très claire, les termes et les règles du jeu de la négociation avaient changé : ce faisant, il fallait trouver et utiliser au plus tôt d'autres moyens pour tenter d'infléchir les visées de la direction patronale en place chez « *CanMin 1* », d'où l'intérêt réaffirmé de rencontrer ces travailleurs étrangers. La citation suivante fait état de la pensée d'un représentant de l'équipe B, très tôt interpellé par l'urgence d'engager un dialogue intersyndical sur une base transnationale et la nécessité d'y parvenir rapidement :

*« Ils n'ont pas fermé encore mais, ils sont sur le point. Ils se préparent à la fermeture. Tu vois arriver les Chiliens qui viennent chercher les morceaux de l'usine, les moteurs, les équipements de production, ils s'en vont au Chili! On réclame d'aller échanger avec ses travailleurs-là. Je suis un de ceux qui ont dit qu'il fallait aller parler au monde, les instruire, les aider! Si on leur disait, regardez « CanMin 1 » a fait ça chez nous, ils ont vidé l'usine ou la mine, ils ont foutu le camp chez vous et après ils vont feront la même chose! (...) »*

*On se disait donc qu'il devait bien y avoir des moyens de nous aider à aller rencontrer ces gens là-bas pour leur dire de faire attention! Ils nous ont fait la même chose chez nous. Ça nous a pris trente ans pour nous structurer au Québec, trente ans pour nous donner des droits sociaux, syndicaux, trente ans! Les compagnies d'aujourd'hui n'aiment pas ça et elles s'en vont ailleurs. Combien de temps ça va leur prendre de temps au Chili, et en Amérique du Sud, pour qu'ils puissent s'organiser et se donner un pouvoir collectif? Je pense que cela va prendre trente ans si personne ne les aide. Si on les aide, ça va peut-être prendre rien que cinq ans. C'était ça le but qu'on visait avec ces échanges. » (entretien n° 14)*

Dans cette logique, quelques rencontres informelles auraient été organisées au tournant des années 90 entre des dirigeants du *Grand Syndicat* canadien et de son représentant des projets internationaux au Québec, des syndicats locaux (équipes A et B), ainsi que de leurs pendants (locaux et nationaux) du Chili (équipe D) et du Pérou. Nous constatons que ces rapprochements ont été plutôt nombreux, à Montréal principalement : ces échanges auraient en quelque sorte servi à établir des ponts et à cultiver des liens de confiance et de réciprocité entre les participants, sur une base progressive. De surcroît, ils auraient permis à différents syndicats de la chaîne de « *CanMin 1* » non seulement de dialoguer avec leurs pendants *Sud-américains*, mais également de mesurer tant les similitudes de leurs défis et enjeux respectifs, que l'ampleur du gouffre les séparant sur certaines thématiques d'importance, en matière de santé et de sécurité au travail, de protection des droits syndicaux et de préservation de

l'environnement notamment. Il leur importait d'apprendre les uns des autres afin de mieux cerner les possibilités présentes et futures de rapprochement entre eux. Le représentant québécois du *Grand Syndicat* en charge des dossiers internationaux dira de cette époque:

*« L'objectif, c'était de créer des liens. Effectivement entre les syndicats de base tout simplement, pour développer la connaissance réciproque. Développer des liens. On travaillait aussi beaucoup sur les conventions collectives qui existaient ici et là-bas. Il y avait une forme de comparaison, mais enfin, les gens expliquaient qu'est-ce qu'il y avait dans leur convention collective, mais c'était quoi aussi leurs réalités là-bas aussi. Il y avait beaucoup de c'était quoi leurs réalités, il y avait beaucoup de monde du Grand Syndicat qui avaient participé à ça là. Ça avait quand même eu un assez bon succès cette activité-là, ça avait bien fonctionné. »  
(entretien n° 31)*

À la lumière de ces développements plutôt fructueux, on chargeait le bureau de coordination du *Grand Syndicat* canadien de faciliter les prises de contact souhaitées entre les affiliés locaux du Québec et leurs pendants chiliens, puis d'en assurer le suivi. Pour préparer et optimiser les échanges à moyen terme, le *Grand Syndicat* québécois organisait des séances de formation s'échelonnant sur une période de trois mois: il s'agissait pour les dirigeants de bien intégrer les impacts de la mondialisation sur les sources d'emplois et l'exercice de leurs fonctions au quotidien, pour diffuser après coup ces informations critiques auprès de leurs membres respectifs. Des documents officiels rapportent que ces efforts ne commenceront à prendre forme et à porter fruit que vers la fin de l'année 2000.

Ce n'est que lors de la tenue du *Sommet des Amériques de 2001*<sup>81</sup> que l'on assistera à une certaine officialisation des communications et à une augmentation des prises de contacts entre tous. Parmi les syndicats impliqués à cette époque figurent, bien entendu, les dirigeants du *Grand Syndicat* canadien, certains représentants internationaux et quelques affiliés locaux, dont les syndicats A et B: rappelons, à cet effet, la volonté très tôt affichée par le premier de participer à ce genre de tractations. Se retrouvaient également du lot plusieurs syndicats du Québec (Abitibi et Gaspésie), du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario. Des représentants de sites miniers de l'Ontario et du Québec, affiliés pourtant à d'autres organisations que le *Grand Syndicat*, en viendront même à se joindre au groupe. Conformément à cette logique

---

<sup>81</sup> Le *Sommet des Amériques* a eu lieu dans la ville de Québec les 20, 21 et 22 avril 2001. Il était le lieu des pourparlers concernant la proposition de *Zone de libre-échange des Amériques* (ZLEA) : cette rencontre était la 3<sup>e</sup> entourant le processus de négociation de la ZLEA. La rencontre est probablement mieux connue pour l'ensemble des dispositifs mis en place pour l'événement et pour les nombreuses manifestations civiles qui entourèrent les négociations que son propos effectif. Aucun accord ne fut entériné lors de ce Sommet (Ricard-Guay 2003, 7 février; Le Sommet de Québec 2003, 16 janvier).

d'inclusion syndicale, on sollicitera même la présence des dirigeants locaux de l'équipe D et nationaux d'Amérique du *Sud* (Chili et Pérou). Certains acteurs externes au mouvement syndical - mais gravitant néanmoins dans son sillage - seront de la sorte conviés : nous pensons ici notamment à une organisation non gouvernementale faisant la promotion des droits des femmes touchées par les activités minières au Pérou. Ce mélange bigarré et hétérogène d'organisations assistait, dans ce cadre tout à fait historique, aux réunions de chaîne convoquées par le *Grand Syndicat* canadien. Tout bien considéré, ce sont les travailleurs de « *CanMin 1* » affiliés au *Grand Syndicat* canadien qu'on appelait à réunir, indépendamment de leur appartenance divisionnelle ou opérationnelle au sein de la chaîne.

Au cours de ce *Sommet*, on parviendra ainsi à cultiver peu à peu l'objectif d'en arriver à créer une table de dialogue et de concertation transnationale, « *où chacun peut informer l'autre de certains dangers reliés au travail et découvrir les plans de rationalisation projetés par l'employeur* » (entretien n°1). Dans une lignée parallèle, le *Grand Syndicat* canadien jugera bon de mettre sur pied une commission temporaire « *chargée d'enquêter sur le comportement de quatre sociétés multinationales canadiennes dans les pays du Sud* », dont « *CanMin 1* ». À la suite de ces pourparlers, plusieurs dirigeants syndicaux constateront la nécessité imminente d'intégrer des clauses de portée internationale dans les conventions collectives signées au Québec et au Canada, de manière à niveler par le haut les conditions de travail des syndiqués du *Sud* et à protéger les sources d'emplois au *Nord*. Le mot d'ordre alors établi entre tous les syndicats locaux québécois sera « *en les aidant, [sic] nous allons nous-mêmes nous aider!* ». Pour renchérir dans cette lignée, un représentant du *Grand Syndicat* québécois soutiendra :

*« Notre argument ici est bon. On dit, regardez votre « job », vous allez la perdre, c'est évident, parce que les investissements se font là-bas maintenant. Quand les investissements se font là-bas, ils perdent leurs « jobs » ici, ça ne leur rapporte rien à eux autres là-bas. C'est en augmentant les salaires là-bas qu'on conservera des « jobs » ici, [sic] c'est-à-dire en leur permettant d'augmenter leur salaire. Si les usines d'ici disparaissent, il ne restera que des conditions de concurrence et il n'y a plus rien de mieux que ça pour les entreprises. (...)*

*C'est sûr que ça, ça nous profite ici, à nous. Il ne faut pas qu'ils le cachent non plus là-bas. Quand les syndicats d'ici vont là-bas, les gens disent : « c'est sûr que si vous voulez augmenter vos salaires, nous autres ça peut aussi nous aider à garder nos « jobs » ! ». C'est clair ça! Il y a des bénéfices des deux côtés là! De toute façon, il faut qu'il y ait des bénéfices des deux côtés, sans ça ici ils n'appuieront jamais ça! S'ils n'ont pas leurs bénéfices, ce sera juste de la charité oui, juste une bonne charité là qui développe, rien de plus que ça vraiment! » (entretien n°31)*

Cette période d'effervescence alors enregistrée au plan des échanges intersyndicaux sera très tôt suivie d'un moment que l'on pourrait qualifier de « *vide relationnel* » : celui-ci tendra à perdurer pendant trois ans (de 2001 à 2004), année où « *CanMin 1* » s'engagera dans un élan expansionniste et procèdera au rachat d'un important groupe minier ontarien (« *CanMin 2* »). Pendant ce laps de temps plutôt long, on assistera certes à l'envoi - quoique espacé et fondamentalement formel - de courriels et à la tenue de quelques conférences téléphoniques entre des dirigeants du *Grand Syndicat* américain et canadien, des représentants des équipes A, B (Canada) et D (Chili). Toutefois, des difficultés à établir des points de communication constants et durables entre les syndicats locaux eux-mêmes vont rapidement se faire sentir : les différences linguistiques ne seront pas sans générer certaines frustrations auprès des acteurs syndicaux concernés. Ces déceptions seront vite exacerbées par la conclusion et le respect tardif d'un engagement pris à l'endroit des syndicalistes chiliens lors du *Sommet* de 2001, à savoir l'envoi d'une délégation canadienne (dont des représentants des équipes A, B et C) au Chili. À l'étude des documents, nous avons constaté le report de ce voyage à de nombreuses occasions, dont une très remarquée en 2003.

Un voyage a néanmoins réussi à s'organiser en mai 2004, grâce au *Grand Syndicat* canadien et à son représentant des projets internationaux au Québec. À cette occasion, des dirigeants du *Grand Syndicat* canadien, secondés par des représentants des équipes A et B s'envoleront pour le Chili dans cette perspective de renforcement de l'alliance, des liens de solidarité et des visées de coopération créés au sein de « *CanMin 1* » à Montréal, quelques années plus tôt. Des rencontres organisées avec des fédérations et des confédérations de l'industrie des mines et de la métallurgie auront pour propos de consolider et d'approfondir la portée de certains échanges d'informations entourant les conditions de travail, la spécificité des négociations en cours ou à venir, ainsi que l'élaboration de stratégies syndicales mieux outillées et informées face à un employeur de calibre international, en l'occurrence « *CanMin 1* ». La délégation a également pu prendre contact pour la première fois avec d'autres syndicats de la chaîne de « *CanMin 1* ». Les discussions alors conduites permettront à tous de découvrir l'étonnante variabilité des mesures de régulation encadrant les activités d'exploitation de l'entreprise dans ses différents points de production de par le monde. Des groupes visant à la protection des droits humains et environnementaux prendront la parole au cours de ces rencontres et exposeront leurs points de vue aux syndicalistes canadiens. À la

richesse de ces contacts s'ajoute la participation des représentants de la délégation canadienne aux assemblées extraordinaires tenues par l'équipe D dans ses quartiers, en dehors de l'entreprise : tous seront invités à témoigner devant les travailleurs chiliens réunis à cette occasion spéciale de leurs expériences concrètes de revendications face à « *CanMin 1* ». Nous convenons d'étayer notre propos ici grâce au témoignage d'un représentant alors en poste chez le *Grand Syndicat* québécois. En voici un court extrait :

*« On a expliqué comment ça fonctionnait nous autres chez nous. C'est sûr qu'on n'a pas pu tomber dans les détails, à savoir comment est-ce qu'on s'y prenait pour revendiquer avec les membres, mais on leur a expliqué comment ça se passait chez nous, en assemblée. Puis, c'est sensiblement la même chose qu'eux autres. [sic] C'était différent parce que peut-être nos conventions collectives étaient différentes des leurs, qu'on avait des comités, des rapports de faits par exemple en santé et sécurité.*

*Eux autres, c'était plutôt le contraire parce que, chez eux, c'était le président qui faisait l'assemblée. [sic] Il n'y avait pas grand-chose qui se faisait par les autres. Tandis que nous autres, nos assemblées, chaque responsable de chaque dossier doit faire un rapport et d'échanger avec les membres en assemblée, puis de répondre aux questions, pis ainsi de suite. Ils nous ont laissé une place pour qu'on puisse leur expliquer comment ça fonctionnait chez nous. On a pu échanger avec eux après sur toutes sortes de questions qui nous étaient posées. Je pense qu'on leur a apporté des choses qui pourraient être bonnes pour eux autres. » (entretien n° 34)*

Quelles que soient la nature et la teneur de ces occasions de rapprochement, toutes serviront non seulement à échanger des conventions collectives, mais également à prendre conscience, aux dires d'un représentant de l'équipe B, que « *tous les travailleurs font face au même patron et qu'ils se trouvent, en quelque sorte, sur le même bateau* » (entretien n° 14). Les représentants régionaux de « *CanMin 1* » au Chili se montreront même fort réticents à la venue d'une délégation canadienne, semblant voir d'un œil franchement irrité le développement de relations intersyndicales sur une base transnationale : sans surprise, l'accès aux principaux sites d'extraction de « *CanMin 1* » au Chili sera bloqué à tous, malgré l'assurance de certaines promesses corporatives faites avant le départ. Cette frilosité extrême de « *CanMin 1* » face à l'ébauche d'une coopération syndicale d'envergure internationale ne fera que renforcer les ardeurs des participants et leur prouver la justesse et le bien-fondé d'entamer une telle démarche. Un représentant québécois du *Grand Syndicat* s'exprimera comme suit à ce sujet :

*« On a senti une sensibilité de la compagnie face aux contacts internationaux par les négociations, par les rencontres qu'on a avec eux autres [sic], on veut libérer les gens pour qu'ils s'en aillent, ça, c'est une bataille avec eux autres [sic] parce qu'ils ne veulent pas.*

*À prime à bord, ils ne veulent pas. Mais, en même temps, ils sont prudents parce que bon, s'il fallait mettre dans les journaux, s'il fallait qu'on mette le public ou bien les gens au courant que « CanMin 1 » nous empêche d'aller visiter une autre usine qui produit à meilleurs coûts, parce qu'ils n'ont pas d'avantages, pis ainsi de suite [sic]. Ça les agace ! (...)*

*Puis, les dirigeants de « CanMin 1 » sont très imbus de leur image! Ils ne veulent pas qu'on aille trop dans le public avec leurs affaires à eux autres [sic]. Ça, ça les agace parce qu'ils savent que quand on va là-bas, ils nous connaissent, ils savent que le Grand Syndicat québécois est très revendicateur, qu'on est batailleur. Ça les agace de nous voir partir là-bas, ils ont peur en maudit que leur monde là-bas (...) deviennent un p'tit peu plus frondeurs, pis un peu plus revendicateurs, pis qu'en fin de compte que « CanMin 1 » paie la note en bout de ligne. Mais, il va falloir qu'ils en viennent au fait que ça va être comme ça bientôt, tu sais, c'est sûr! » (entretien n° 33)*

Malgré ces quelques résistances et écueils, les réussites liées à ce premier déplacement poseront ainsi les premières pierres d'un édifice relationnel en pleine construction: à la demande des syndicats locaux A, B et D, le *Grand Syndicat* canadien se chargera de répéter l'expérience au plus tôt. Forts de ces succès, il leur fallait à tous pousser le projet à un niveau d'extrapolation et d'élaboration supplémentaire.

## **7. 2 PHASE DEUX : PÉRIODE D'EXPANSION ET DE CONSOLIDATION (2005 À 2006)**

L'année 2005 sera marquée par plusieurs contingences d'importance considérable, dont une diversification croissante des joueurs engagés et une distanciation radicalement moindre des prises de contacts. On assistera également à une complexification et à une dilution manifeste de la figure patronale, suite à l'absorption en juin 2005 de « *CanMin 2* » par « *CanMin 1* » : nous lui ferons porter en définitive ce premier libellé.

Pour ce qui est de l'hétérogénéité grandissante des acteurs, il faut tout d'abord comprendre que « *CanMin 2* », à peine fusionnée, se trouve alors plongée dans un épisode de rachat possible de ses activités par des sociétés multinationales - d'origine étrangère pour la plupart - de réputation douteuse quant à la qualité de ses relations avec les travailleurs : du lot se distingue pourtant une autre entreprise, canadienne de surcroît, de toute aussi grande envergure que « *CanMin 2* », mais dont le comportement serait nettement plus acceptable que celui de ses proches concurrentes, pour les dirigeants syndicaux concernés. Cette menace d'absorption potentielle des activités de « *CanMin 2* » au profit d'un de ces groupes corporatifs étrangers convainc le *Grand Syndicat* - par la voie de son bureau de projets internationaux - d'accélérer la tenue de pourparlers entre tous les syndicats de la chaîne, sur une base transnationale. Il est alors question d'appuyer la fusion de « *CanMin 2* » avec son

homologue canadien. Dans cette perspective, le *Grand Syndicat* cherche, par tous les moyens, à prévenir les pertes d'emplois pressenties au Canada et à contraindre l'entreprise émergente à assumer une prise en charge totale de ses responsabilités sociales, particulièrement dans les pays du *Sud*. Un dirigeant québécois du *Grand Syndicat* confirmera les interrogations planant à cette époque de la façon suivante :

*« En fait, on savait que c'était une compagnie qui venait de chez nous. C'était une compagnie canadienne, une compagnie [sic] qu'on a toujours eu l'impression qui avait un peu plus d'attaches à ses usines. Tandis que les autres, (...) on se demandait c'était qui! C'est qui le « boss »? Comment ça marche ? On ne le savait pas ! (...) »*

*On ne savait plus qui allait être notre employeur, on avait de la misère à comprendre quelle allait être sa stratégie au niveau mondial, on ne le savait pas. On savait bien qu'il allait se « garrocher » [sic] partout, où il y avait de l'argent. On ne le savait. On savait juste une affaire, quand il y avait de l'argent à faire, il allait être là, quand il n'y en n'aurait plus, il allait sacrer son camp [sic]. C'est clair. (...) Il ne nous connaissait même pas. Il n'y avait plus d'attaches (avec nous) ». (entretien n° 33)*

Aucun effort ne sera ménagé par le *Grand Syndicat* québécois, canadien et américain pour parvenir à ses fins. Tous les échelons de sa structure décisionnelle - depuis ses quartiers généraux au Canada et aux États-Unis jusqu'à ses retranchements provinciaux et locaux - se trouveront mobilisés dans ce *projet double* visant à la fois le maintien des origines canadiennes de « *CanMin 2* » et la création d'une communauté syndicale - sinon internationale, à tout le moins continentale - de taille équivalente à celle du joueur corporatif émergent. Le *Grand Syndicat* canadien déploiera tout son *arsenal publicitaire* autour de l'atteinte de ces visées : l'on réitérera ainsi pendant des mois, partout dans les médias - par la voie de communiqués officiels, de documents postés sur internet et de conférences de presse - le caractère hautement stratégique de cette opération de fusion de « *CanMin 2* » avec une autre société canadienne, pour le bien des travailleurs miniers du pays et la sauvegarde de leurs acquis. On mettra, de cette façon, l'emphase sur les traditions de bonne gouvernance relative de cette minière face aux acheteurs potentiellement pressentis. En parallèle, la question du respect des droits syndicaux et de la protection des prérogatives de représentation sera traitée avec abondance, car advenant la concrétisation de l'avenue souhaitée, le *Grand Syndicat* américain en arriverait à devenir *ipso facto* l'interface syndicale de plus de 8 500 travailleurs dans toute l'Amérique du Nord.

Ces volontés d'expansion syndicale trouveront écho dans l'organisation d'une rencontre transnationale en juin 2005 à Montréal. Toute la chaîne syndicale de « *CanMin 2* », toutes divisions opérationnelles confondues, sera à nouveau mobilisée : des représentants de partout dans le monde prendront part aux échanges, tant et si bien qu'on notera la présence des affiliés du *Grand Syndicat* canadien, bien sûr, mais également d'organisations locales, de confédérations ou de fédérations nationales (selon le cas) d'Allemagne, du Chili, de la République Dominicaine et du Pérou : on comptera les équipes A, B, C et D du lot. Des tableaux récapitulatifs faisant état des avantages sociaux, des bénéfices marginaux, des gains salariaux et des dates d'échéance des conventions collectives en vigueur dans toutes les unités canadiennes de « *CanMin 2* » seront distribués entre les participants de manière à faire valoir ultérieurement un certain *patron de négociations* auprès de l'employeur éventuellement consolidé.

Il sera question aussi, de concert avec les acteurs étrangers présents, de « *flexibiliser le processus de communication entre tous* » par l'établissement officiel de « *quatre idées pour promouvoir la solidarité internationale* », sorte de grille d'action en quatre temps visant à apporter une systématisation des échanges en cours et à venir, selon les lignes directrices suivantes : « 1) *établir un réseau de communication par courriel électronique traduit en trois langues (anglais-français-espagnol) doublé d'un calendrier de présentation des sections locales*; 2) *distribuer un bulletin d'information international commun six fois par année, traduit en trois langues dans un objectif de conscientisation des membres à la solidarité internationale*; 3) *établir le groupe de travail des travailleurs de « CanMin 2 » et lancer des conférences téléphoniques initiales*; et 4) *créer un comité de coordination pour la mise en place rapide de ce dernier sur une base continentale pour commencer.* » Pour couronner le tout, des visites d'usines et de sites miniers du Québec feront partie des priorités établies par les organisateurs du programme : des syndicalistes chiliens et péruviens pourront ainsi constater par eux-mêmes les conditions de travail prévalant en Amérique du Nord, *à fortiori* au Québec, dans les usines d'affinage *CanA* et *CanB*. On croira même bon d'organiser à la hâte un court séjour en Abitibi pour permettre aux syndicalistes d'outremer d'établir, en toutes connaissances de causes, un véritable plancher de comparaisons entre les techniques d'extraction, les mesures de sécurité et les relations de travail prévalant chez « *CanMin 2* » au Québec et celles en vigueur dans leur pays respectif.

Fait intéressant en soi, il sera alors question à la fois de créer une coalition syndicale internationale au sein de « *CanMin 2* », mais aussi d'en repousser les frontières pour s'adjoindre la collaboration d'autres réseaux de portée équivalente présents dans l'industrie. L'on concevra donc le lancement d'un regroupement syndical capable d'ébaucher des stratégies et des priorités d'action également transnationales. La rencontre de 2005 en sera une, de toute évidence, hautement stratégique dans le développement de l'ensemble étudié : son titre, « *Qui nous sommes* », suggérera la présence de visées et de pratiques ouvertes à un public syndical large et transversal de manière « *à ce que les membres puissent voir et ressentir quelque chose de concret* ». On ne parlera d'ailleurs pas d'un regroupement fermé sur lui-même, mais au contraire d'un misant sur le concours d'autrui et l'organisation d'activités ou de discussions avec les représentants des travailleurs d'autres sociétés. Il s'agira dès lors de lancer un véritable « *réseau de correspondants dans le but d'amener les syndicalistes à faire connaissance les uns avec les autres* ». Seront mentionnées dans de multiples points d'informations évoqués au cours de ces journées « *la nécessité de mettre l'accent sur les activités et les projets conjoints, ainsi que la tenue à court terme de réunions communes avec des syndicats locaux canadiens d'autres entreprises multinationales, avec possibilités de bâtir des ordres du jour portant plus spécifiquement sur « CanMin 2 »* ». Pareilles aspirations laisseront présager un avenir fécond à la communauté entamée chez « *CanMin 2* » quant à ses retombées et aux perspectives d'avenir lui étant associées.

Comme l'on pouvait s'y attendre, la rencontre de juin 2005 débouchera rapidement sur l'organisation d'un second voyage au Chili en novembre de la même année. Une délégation canadienne, nettement élargie cette fois, prendra à nouveau le large grâce à l'appui logistique et linguistique non négligeable du bureau de projets internationaux du *Grand Syndicat* au Canada. Les joueurs québécois de 2004 seront toujours présents, exception faite de l'équipe B dont le désistement s'annoncera à la dernière minute. À eux s'ajouteront toutefois de nouvelles figures, à savoir les représentants de deux syndicats différents, l'un en provenance du Québec (équipe C), l'autre de l'Ontario. Vu les particularités de la conjoncture corporative, les organisateurs du voyage croiront bon d'inviter à se joindre au groupe un dirigeant syndical d'un site minier du Manitoba, propriété de l'entreprise canadienne pressentie comme acquéreuse potentielle de « *CanMin 2* ». L'envergure réduite du déplacement permettra à des dirigeants syndicaux d'une mine d'importance, possession de

« *CanMin 2* » au Pérou, d'être du nombre. À l'image des rencontres précédentes, on conviera des syndicats externes à « *CanMin 2* » - mais évoluant néanmoins dans les franges des dix plus grandes entreprises minières du monde - à participer aux pourparlers. Le but de ce séjour d'une dizaine de jours, répartis entre plusieurs villes minières du Chili, sera de faire suite à celle de Montréal et d'élaborer les balises, puis les suites attendues d'une première rencontre de chaîne en sol sud américain.

Des séminaires de discussions et des ateliers de formation - sous formes de mises en situation intitulées « *Apprendre les uns des autres: comment votre syndicat fonctionne-t-il?* » - seront mis sur pied, ouvrant la table à de multiples discussions, des comparaisons intersyndicales, des transferts d'expertise et des partages d'expériences de toutes sortes. On échangera sur une foule d'enjeux et de défis associés à la vie ou à la représentation syndicale au quotidien, particulièrement dans le domaine des mines et de la métallurgie, qu'on pense entre autres à : *la problématique du harcèlement en milieu de travail; au calcul et à la rémunération des heures supplémentaires; aux modifications soudaines apportées aux horaires de travail; aux consignes en matière de santé et de sécurité et aux indemnités afférentes, le cas échéant*. Des sujets conjoints doublés d'irritants communs referont régulièrement surface, à l'exemple : *de la négociation collective; des maladies professionnelles associées au travail en haute altitude, dans le cas particulier des pays andins; de la sécurisation des activités syndicales; de la spécificité des initiatives récentes en matière de syndicalisation; à la précarité grandissante du lien d'emploi et au respect de l'environnement*, pour ne nommer que ceux-ci. D'autres, à l'instar de la sous-traitance et des particularités du climat de travail ambiant, feront l'objet d'élaborations et d'extrapolations supplémentaires, au regard notamment des stratégies de revendication et de négociations à faire valoir auprès de l'employeur. Un dirigeant du *Grand Syndicat* nous dira à cet effet :

*« On était confronté au déséquilibre des conditions de travail des travailleurs et des travailleuses de là-bas puis d'ici. Tu avais tout un déséquilibre! Ça venait nous dire qu'on n'avait pas le choix, qu'il fallait qu'on fasse de quoi [sic]. Si eux autres ne s'amélioraient pas, inévitablement, le nivellement allait se faire par le bas. Si on ne faisait pas quelque chose, c'est ce qui allait nous arriver. On n'avait [sic] comme pas le choix. Déjà, c'est dur de résister, il y a un nivellement qui se fait inévitablement vers le bas, puis il faut tenir ça, en maudit, en tirant vers en haut, pour l'empêcher.*

*Puis quand ce n'est pas vers le bas, eh bien au moins là, ils essaient d'étirer ça [sic], fais qu'on n'a pas le choix que d'agir sur la scène internationale. » (entretien n° 33)*

La portée et l'envergure de ces rencontres impressionneront à ce point qu'elles trouveront écho dans la presse chilienne (locale et nationale) : plusieurs syndicalistes, dont certains canadiens, seront interviewés afin de fournir de plus amples détails sur « *cette rencontre internationale des travailleurs des mines* » ou « *sur le défi lancé à la compagnie « CanMin 2 »* ». Des dires rapportés dans ces reportages, nous retenons ceux d'un dirigeant chilien dressant une habile synthèse de la réciprocité ayant animé ces quelques journées d'échanges d'expertise et de connaissances :

*« Nous sommes tout à fait d'accord avec ce qu'a dit un des dirigeants syndicaux canadiens interrogés antérieurement quant à la façon des sociétés multinationales de profiter de la globalisation pour soutirer des profits sans cesse plus élevés. Les travailleurs organisés, syndicalement parlant, doivent également canaliser la force de ce phénomène, essayer de conquérir de meilleures conditions de travail et s'assurer d'une qualité de vie améliorée ».*  
(entretien n° 44)

La parution du premier exemplaire d'un bulletin d'informations trilingue, dont la publication avait par ailleurs déjà été annoncée lors de la précédente rencontre de Montréal, marquera le pas de cette tentative de « *mondialisation syndicale* » (comme plusieurs se plairont à l'appeler) au sein et en dehors des frontières de « *CanMin 2* », un mois suivant le retour de la délégation canadienne au pays. Des tracts et autres documents du même genre seront rédigés par des représentants du *Grand Syndicat* canadien et distribués entre tous les participants au moment de clôturer ces rencontres afin d'officialiser « *cette nécessité de tisser et de consolider ces relations intersyndicales émergentes par l'usage régulier du courriel électronique et la mise sur pied prochaine des rencontres qui composeront la vie du réseau* ». À l'approche des rondes de négociations dans plusieurs sites d'exploitation de « *CanMin 2* », l'on conviendra d'organiser incessamment une série de rencontres et d'échanges préparatoires pour prévenir ou freiner toutes tentatives de nivellement par le bas de l'entreprise. La date de mai 2006 sera rapidement arrêtée. Le choix du Chili, quant à lui, s'imposera pratiquement de lui-même, vu les proximités de déplacement et la réduction de coûts (de coordination notamment) dans la planification du voyage des Péruviens.

Entretemps se dressera, un mois plus tard (en décembre 2005), une autre rencontre de chaîne des syndicats canadiens de « *CanMin 2* » à Sudbury (Ontario). L'annonce d'un possible rachat de « *CanMin 2* » par un conglomérat chinois inquiétera le *Grand Syndicat* et le portera à anticiper le pire en termes de représentation syndicale et de préservation des

emplois. Pour preuve : le *Grand Syndicat* canadien ira même jusqu'à édicter « *Quatre principes en ce qui concerne l'acquisition de « CanMin 2 »* dont il prétendra se servir dans ses tractations auprès des gouvernements et de toute autre partie intéressée au moment d'évaluer tout plan de vente de l'entreprise. Ces lignes directrices, qui seront postées sur le site internet du *Grand Syndicat* canadien et américain pendant un certain temps, s'énoncent comme suit : « 1) *les travailleurs ne doivent pas devenir des collatéraux « ou des sacrifiés » dans le processus de décision d'achat; 2) au cours du processus de décision d'achat, les parties doivent écouter les travailleurs et les respecter; 3) le nouveau propriétaire doit s'engager à exploiter/acheter toutes les installations de « CanMin 2 » et à réinvestir substantiellement dans l'entreprise; 4) le gouvernement fédéral doit s'assurer que l'achat de « CanMin 2 » servira à protéger et à créer des installations de traitement et de transformation et non pas seulement à l'extraction des ressources primaires. »*

De toute évidence, on craindra une tournure des événements qui serait défavorable aux travailleurs du *Grand Syndicat* (canadien et américain) et nuirait à son pouvoir de négociation et à ses capacités de représentation projetées : il faut comprendre qu'on parlait à cette époque de la possibilité pour le *Grand Syndicat* (tous niveaux confondus) de représenter 8 500 travailleurs dans 15 unités de négociation dans ce qui pourrait s'annoncer constituer la nouvelle « *CanMin 2* », à l'échelle du Québec, du Canada et des États-Unis. Pour ce faire, les discours des dirigeants canadiens et américains du *Grand Syndicat* auront pour propos de bien expliquer aux membres les raisons justifiant leur appui, sans équivoque, à la fusion de « *CanMin 2* » avec une société canadienne connue. Dans cette perspective, il importera à toutes les instances du *Grand Syndicat* d'infléchir rapidement le cours des événements et de donner un maximum de couverture médiatique à ce rassemblement, question d'influencer favorablement l'opinion publique et les autorités concernées. En d'autres termes, l'on cherchait à prévenir à tout prix l'issue tout à fait désavantageuse que semblait signifier la prise de possession de « *CanMin 2* » par des groupes étrangers, connus pour leurs pratiques antisyndicales. La promesse d'un renforcement du pouvoir syndical par le biais « *d'une stratégie syndicale coordonnée sous un conseil mondial de « CanMin 2 »* » sera le levier d'action officiellement prôné et admis lors de cette occasion, comme le précise ce passage tiré de la résolution adoptée en plénière de clôture et rédigée comme telle :

*« Renforcer le pouvoir syndical est avant tout synonyme de solidarité (...). La solidarité doit comporter une perspective globale. Nous ne pouvons pas nous permettre de rester indifférents aux luttes des travailleurs de « CanMin 2 » et de celles des communautés partout dans le monde.*

*Pour relever ces défis, nous avons mis au point des alliances stratégiques mondiales avec nos confrères et consœurs au Chili et au Pérou et [sic] nous maintiendrons cette pratique en vue d'établir un comité de solidarité internationale chez « CanMin 2 » ayant pour mandat de renforcer les liens que nous avons forgés avec les syndicats et les groupes autochtones tant au pays que partout dans le monde. »*

En dépit de son caractère et de sa portée manifestement canadienne, la rencontre de Sudbury légitimera néanmoins en grandes pompes la concrétisation, comme convenu antérieurement auprès du *Grand Syndicat* canadien, de l'envoi d'une troisième délégation canadienne au Chili en mai 2006. Conformément aux rencontres antérieures, les syndicalistes participants du Canada (Québec – équipe A - et Ontario), du Chili et du Pérou échangeront sur une multitude d'enjeux (par exemple: probabilités de mises-à-pied, relations patronales-syndicales, SST, etc.) défiant l'exercice de leurs fonctions au quotidien. Toutefois, l'objectif principal de ce que l'on n'hésitera pas à qualifier de « *véritable forum transnational de négociations* » sera de déterminer les préoccupations conjointes entre tous et de proposer des stratégies efficaces permettant de faire face à un employeur commun, à savoir « *CanMin 2* ». Les problématiques entourant la sous-traitance et les maladies professionnelles seront signalées comme des questions d'actualité importantes auxquelles il faudra parer rapidement par l'élaboration d'une stratégie globale charriant des clauses communes et précises de négociations, dans les trois pays. Le second bulletin d'informations international des travailleurs de « *CanMin 2* » précisera d'ailleurs que :

*« les clauses suggérées (pourraient) demander que la compagnie de s'engager à exploiter toutes ses activités minières de façon responsable et durable, qu'elle convienne de se conformer à une série de codes de conduite [l'on ne précise pas lesquels], de prendre des mesures pour garantir la conformité [sic] et, finalement, de travailler avec les syndicats canadiens, péruviens et chiliens pour insister auprès des gouvernements en vue de l'obtention de normes mondiales exécutoires en matière de droits de la personne et de l'environnement pour l'industrie minière. »*

On réaffirmera de la sorte la nécessité absolue de niveler par le haut les techniques et les pratiques de négociation employées par les dirigeants syndicaux des différentes unités d'exploitation de « *CanMin 2* ». De postulat facile, on présupposera l'établissement possible d'un certain plancher normatif à cet égard, sur une base transnationale : le *Grand Syndicat* canadien, en sa qualité de coordonnateur officiel, se chargerait de procéder à la centralisation

des échanges, de manière à rendre leur diffusion entre tous plus efficace. Au sortir de cette réunion, des représentants syndicaux de chaque pays prendront l'engagement de préparer le bulletin à tour de rôle et de le publier dans les trois langues : pour cela, il leur fallait « *former et mobiliser leurs membres respectifs de manière à pouvoir afficher un soutien et une participation continus aux rencontres internationales [sic] de négociation, puis communiquer entre tous régulièrement* », une tâche lourde et complexe à assumer en soi. Un des représentants du *Grand Syndicat* québécois conviendra d'ailleurs à cet égard :

*« La transmission de l'information, c'est plus que de l'information! Tu peux toujours le dire en assemblée, bon j'ai appris telle, telle, telle chose... (L'international), c'est une conviction à transmettre! Une conviction là, mais aussi une espèce de « sentiment d'urgence », une perception concrète chez les membres, que « ben oui [sic], c'est important! » et leur transmettre facilement l'information. » (entretien n° 31)*

C'est donc sur fond de franc optimisme que les partenaires syndicaux concluront ces activités, sur la promesse d'en organiser d'autres très prochainement (sinon en 2006, du moins en 2007) et de maintenir les prises de contact vivantes, malgré la prégnance des barrières linguistiques les séparant. Tous sembleront à cet égard nourrir des espoirs féconds quant aux éventualités et aux horizons pressentis à la coalition. Les négociations fructueuses chez les syndicats D (Chili) et E (Pérou) à l'été 2006 - en constante communication avec le *Grand Syndicat* québécois et canadien -, de même que la parution en décembre de la même année du troisième (et dernier) exemplaire du bulletin international paraîtront en ce sens tout, sauf cultiver des élans contraires à ces aspirations.

### **7. 3 PHASE TROIS : PÉRIODE D'ÉCLATEMENT ET DE RETRAIT (2007 À 2008)**

Devant pareilles volontés d'expansion et de consolidation de la coalition, nul n'aurait pu conclure à l'effondrement progressif et passablement rapide des relations qui s'étaient construites entre les participants depuis un bon nombre d'années. Or, un mois suivant le retour de la troisième délégation canadienne en sol chilien se produira un des scénarios les plus inespérés et redoutés parmi l'éventail de possibilités envisagées jusqu'ici : la prise de contrôle soudaine et le rachat complet de « *CanMin 2* » en juin 2006 par « *EuroMin* », en marge de toutes les conjectures émises au fil des mois passés par le *Grand Syndicat* américain et canadien. Ce changement de trajectoire des plus inattendus viendra bousculer les stratégies syndicales conçues selon un tout autre scénario à l'international. Ce

bouleversement s'accroîtra avec la mise à la retraite précoce au début de la même année du représentant québécois des projets internationaux. Cette situation entraînera, dès 2006, un déplacement senti du centre gravitationnel de l'intersyndicale en présence chez « *EuroMin* » qui accusera dès lors une prise en charge quasi complète de ses activités par le *Grand Syndicat* canadien. On constatera par la suite un ralentissement majeur des activités de la coalition et une chute remarquable des prises de contacts entre les participants.

Malgré ce qu'on pourrait qualifier de *faux départ*, le *Grand Syndicat* canadien - de manière encore plus apparente que par le passé - tentera une reprise des pourparlers à l'international en mars 2007, à Montréal. Il s'agira de la première rencontre de chaîne d'« *EuroMin* », depuis celle organisée en décembre 2005 à Sudbury. Dans la foulée des rapprochements précédents, toute la structure du *Grand Syndicat* (québécois et canadien) participera à cet événement qui durera une journée. Les équipes A, B et C y seront présentes, de même que tous les représentants locaux des sites concernés d'« *EuroMin* » au Québec, en Ontario et au Nouveau-Brunswick. Plusieurs invités internationaux prendront place, dont un dirigeant de l'équipe D (Chili). La République Dominicaine et l'Allemagne seront représentées par leur délégation locale respective. Plus proche de la coalition étudiée, l'équipe E (Pérou) ne pourra se joindre aux pourparlers à ce moment précis, faute d'avoir pu obtenir un visa canadien à temps. Sans tenir compte de ces circonstances significatives, les discussions susciteront une participation accrue chez tous les participants.

L'ordre du jour et son intitulé (« *Qu'est-ce qui a changé?* ») mettront en relief, tant auprès du *Grand Syndicat* que chez ses affiliés canadiens, les difficultés prégnantes de cerner un employeur d'allure tentaculaire et aux pourtours mouvants. La rencontre permettra à la fois d'évaluer l'ampleur de la situation corporative avec laquelle tous devaient désormais transiger et de soupeser la mesure des possibilités d'action s'offrant à eux. L'envergure titanesque des chiffres caractérisant « *EuroMin* » se vaudra néanmoins plutôt intimidante. Chose certaine, le *Grand Syndicat* canadien faisait à présent face à un joueur de très haut calibre sur la scène internationale, arborant une capacité d'engagement certaine en matière d'éthique sociale, communautaire et environnementale, comme permettait de le présupposer le discours arboré par un haut gradé de la compagnie convié pour l'occasion. Tout en cherchant à tâter le pouls entre tous, il ne sera fait nulle mention du « *conseil mondial* » autrefois évoqué avec

insistance lors d'échanges similaires. Aucun calendrier de rencontres ne sera arrêté. Aucune mesure précise, lignée directrice à suivre ou résolution quelconque ne sera édictée. Le même néant entourera la rédaction du bulletin d'informations de chaîne dont l'avenir semblera s'être véritablement éteint. En ce qui a trait à l'établissement de priorités tactiques et stratégiques prochaines, on parlera plutôt désormais de : « 1) poursuivre la mise sur pied de la base de données pour la communication et le partage d'informations, 2) établir un comité mixte (patronal-syndical) de santé et de sécurité, 3) établir [sic] un comité mixte de développement communautaire, 4) établir [sic] un comité mixte sur l'environnement. » Certes, des visites dans différentes usines d'« EuroMin » seront organisées durant les journées suivantes, grâce à l'appui logistique des équipes A et B. Toutefois, beaucoup d'inconnus, de questionnements et de zones d'incertitudes demeureront. Un dirigeant québécois du *Grand Syndicat* exprimera ses frustrations face à ce coup de théâtre :

*« On en entendait beaucoup parler (du projet de conseil mondial), parce que le président international était impliqué [sic] beaucoup au niveau personnel, ça le touchait. Puis là, on était [sic] pour travailler ensemble pis tout ça. Ça, ça été la réunion qu'on a eue à Sudbury. Puis après, quand l'autre entreprise a pris le contrôle, on n'a pas eu de vraies réunions. Le dossier est comme tombé, « paf » ! C'est comme mort dans l'œuf ! [sic] Fais que c'est comme si on avait baissé les bras, c'est comme si on c'était dit, ben si c'est comme ça que ça marche, on ne peut rien faire. (...) On n'a rien fait, il n'y a rien qui s'est fait. » (entretien n° 32)*

Après cela, la coalition ne connaîtra de suites que lors d'une brève rencontre de tous les syndicats québécois d'« EuroMin » (sauf l'équipe B) en novembre 2007. Alors qu'il sera question de relancer durablement le projet, établir de nouvelles prises de contacts avec les partenaires locaux étrangers s'annoncera plus ardu que prévu : des élections récentes avaient pratiquement eu raison de tous les visages connus au Chili et au Pérou au fil des années passées. Les liens de confiance s'annonceront *grosso modo* à retisser entièrement, ce qui rehaussera d'un cran le degré de difficultés déjà pressenti pour un scénario déjà fort complexe en soi. L'échange d'impressions personnelles et de commentaires généraux quant à l'insuccès et à l'apparence d'abandon du projet pour de nombreuses raisons permettra de mieux jauger l'amplitude du désaveu et de la colère accumulée chez certains participants. Qui plus est, des rumeurs laisseront courir le risque de vente prochaine d'« EuroMin », un projet qui avortera tôt, dès février 2008. Malgré ces constats, tous conviendront néanmoins de défier l'apparence de l'impossible, d'exposer à nouveau, dans les plus brefs délais, le souhait et l'intérêt communément partagés de relancer les pourparlers entourant la création d'un

« conseil mondial ». Des espoirs nouveaux - quoique teintés d'amertume et de doutes - referont surface, non sans difficultés. Pour illustrer nos dires, un représentant du *Grand Syndicat* du Québec ira même jusqu'à nous mentionner :

*« Je pense qu'il n'y a pas eu d'efforts d'essayer de garder des contacts vraiment proches de ces gens-là. On a fait des rapports qu'on on est revenu de voyages, c'est sûr, il fallait faire des bilans, qu'on a faits et transmis aux responsables du Grand Syndicat canadien. (...) C'est au niveau institutionnel, directionnel où je trouve qu'il y a un manque de prendre ça en main pour continuer les liens, continuer les contacts, les communications avec eux autres [sic].*

*Les projets à l'international, ça ne se transmet pas, au bas. Pourtant, [sic] où est ce que j'ai vu le plus beau, le plus beau message concret qui s'est fait, c'est quand on a été au Chili en 2005 et pis que, de là, on a élaboré un journal. Bien, ça au moins, ça c'est un lien qui peut être accepté par tous les membres. » (entretien n° 34)*

Il faudra plus tard attendre pratiquement un an avant que ne se concrétise, en octobre 2008 à Montréal, une reprise concrète et effective des pourparlers de la coalition à l'international. Une brochette impressionnante d'invités internationaux répondra à l'appel. Se retrouveront parmi eux des dirigeants de syndicats locaux (ou de fédérations nationales, selon le cas) d'Australie, d'Allemagne (pendant étranger de l'équipe B au Québec), du Chili (équipe D), de la Nouvelle-Calédonie, du Pérou (équipe E, uniquement) et de la République Dominicaine. Quelques figures d'importance dans la hiérarchie décisionnelle du *Grand Syndicat* du Québec et du Canada seront également du rendez-vous. Une FSI dépêchera même pour l'heure un de ses représentants attiré à des fonctions de recherche au sein de l'organisation. Se joindront au groupe des équipes syndicales locales de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick et du Québec (dont les équipes A, B et C). Toute la chaîne d'« *EuroMin* » sera convoquée, venant donner suite aux protestations enregistrées un an plus tôt.

Plusieurs enjeux et défis seront mis en évidence, dont notamment l'envergure effarante, tout comme la croissance foudroyante des effectifs et de la productivité d'« *EuroMin* » dans le monde. Conformément à l'ordre du jour officiellement établi, tous s'interrogeront une nouvelle fois quant à la volonté de l'entreprise d'abaisser les risques d'accidents au travail, d'endosser des politiques d'emploi justes et équitables, de promouvoir des mesures de développement durables, de s'investir dans des liens de coopération durables avec les communautés environnantes, bref de respecter toutes les parties prenantes (traduction consacrée du terme « *stakeholders* ») liées, proche ou de loin, au processus de production. Aucun interlocuteur patronal ne sera invité à cette rencontre: les raisons derrière cette absence ne tendront

d'ailleurs même plus à se poser. On tentera plutôt de se concerter quant aux possibilités de faire changer concrètement et durablement le cours des choses par le biais de stratégies et d'actions syndicales mondiales. De nombreuses expériences fructueuses dans ce domaine, dans l'industrie des mines et de la métallurgie, seront mentionnées en exemples, sans doute afin d'illustrer la faisabilité et la viabilité de ces aspirations colossales.

Des discussions s'enchaîneront aussi quant à la possibilité de mettre à nouveau sur pied un réseau de communications intersyndicales (transversal et hétérogène) entre tous les syndicats locaux et nationaux de la chaîne d'« *EuroMin* », toutes affiliations confondues. Le plus grand accomplissement attribuable à ces échanges constituera certainement la ratification en assemblée et la constitution d'un « *comité international de surveillance et d'action d'« EuroMin »* » composé de quatre membres. À cet effet, un représentant de chacune des divisions opérationnelles de l'entreprise (charbon, cuivre, zinc et nickel) se verra chargé de la réalisation simultanée de trois mandats concurrents : « *1) surveiller les enjeux qui intéressent le Grand Syndicat canadien chez « EuroMin » [sic] à l'échelle mondiale et en assurer le suivi sur une base continue; 2) promouvoir la collecte et le partage d'informations entre les syndicats locaux participants; 3) coordonner les activités au sein du Grand Syndicat et des syndicats locaux participants.* » Il sera convenu que le *Comité* se réunisse au moins trois fois l'an, dont au moins une fois en personne, présente un rapport d'activités aux dirigeants du *Grand Syndicat canadien* et aux présidents des affiliés locaux concernés et coordonne les réunions et les communications circulant dans le réseau mondial d'« *EuroMin* ». Il s'agira, en d'autres termes, de surveiller de près, puis de passer finement en revue les stratégies et les activités mondiales d'« *EuroMin* » pour une meilleure diffusion et une compréhension optimales des opportunités d'action à considérer d'un point de vue syndical, en temps réel, qu'on pense : « *à la participation à des campagnes internationales, la négociation d'actions et de propositions communes, la signature et la diffusion de lettres de protestations hautement médiatisées, la mise sur pied de séminaires éducatifs auprès de la base militante, l'organisation d'échanges et de visites de solidarité, etc.* ».

Ces propositions déboucheront sur l'adoption formelle du « *Montreal Statement* » concluant l'engagement de tous les participants à donner des suites rapides et concrètes aux pistes de solution ébauchées au cours de ces deux journées. Tous conviendront de se revoir très

prochainement de manière à consolider les bases et les orientations programmatiques d'un « *réseau de communications et d'actions* » nouvellement émergeant. Somme toute, on renouait avec l'idée d'hier de bâtir, non plus un *conseil*, mais plutôt un *réseau mondial* au sein d'« *EuroMin* » (« *EuroMin* » *Unions Global Network* ») et de la promouvoir auprès des membres syndiqués. Tel sera le message diffusé à large échelle, sur le site internet du *Grand Syndicat* canadien et québécois. Plusieurs syndicalistes québécois affiliés au *Grand Syndicat*, cependant, demanderont encore à être convaincus du bien-fondé d'entamer à nouveau une telle démarche, dont celui-ci :

*« Je ne sais pas trop quoi faire avec ça, on ne sait pas quoi faire avec ça. Évidemment, si on se faisait aider, s'il y avait une stratégie, puis se dire, on va commencer par le commencement, puis voici notre stratégie [sic] qu'on entend développer dans les mois futurs, juste si on disait, le premier « leitmotiv » c'est d'aller rejoindre notre base, les informer qu'il y a un conseil mondial de fait, pis à quoi ça sert le conseil mondial, pis voici ce qu'on veut que vous disiez aux assemblées générales en tant que permanent, en tant que dirigeant local. Parfait ! On n'a rien de ça ! Ouais, qu'est-ce que ça fait le conseil mondial ? Vous allez faire quoi dans le futur ? Ça va nous donner quoi ? On ne peut pas rien dire aux membres, on ne le sait pas ! (...) J'ai l'impression qu'on a fait un « gros show de boucane » [sic] pis c'est tout. Pis je ne sais pas pourquoi on a fait ça, si c'est ça. Ça, c'est créer des attentes inutilement. En tout cas, moi, je pense que oui, pour certains. » (entretien n° 32)*

Pour enfoncer davantage cette impression, un représentant de l'équipe chilienne interprétera la tournure des événements comme suit :

*« Je crois que ce qu'ils (les syndicats canadiens souhaitent, c'est que nous prenions les mêmes armes qu'eux et que nous attaquions « EuroMin » et qu'« EuroMin » cesse de négliger ses travailleurs, mais aussi qu'elle cesse de fournir du travail aux gens ! Je ne suis pas en train de dire que l'entreprise soit bien et qu'elle se comporte correctement. Toutefois, mon appréciation des choses est qu'ils ne sont pas réellement préoccupés par le travailleur en lui-même, mais plutôt de leur sort à eux autres, qu'« EuroMin » ne s'en aille pas de leur pays.*

*Dans la mesure où « EuroMin » était autrefois une entreprise canadienne, je crois qu'ils doivent être apeurés par un discours du genre « si vous continuez à me déranger ou à m'enquiquiner, je m'en vais au Chili ! Au Chili, les syndicats sont faibles, au Chili, les syndicats sont vendus, au Chili, les syndicats ne font rien, par conséquent, je vais investir au Chili ! Je crois que c'est ce qui les préoccupe réellement. »<sup>82</sup> (entretien n° 42)*

De manière plutôt concordante, un dirigeant péruvien soutiendra :

---

<sup>82</sup> Citation originale: « ¡Lo que yo creo que ellos quieren es que nosotros tomemos las mismas armas, o sea atacemos a « EuroMin » y que « EuroMin » deje de descuidar a la gente, y deje de dar trabajo a la gente ! Yo no estoy diciendo que la empresa esté bien, pero mi apreciación es que no están preocupados del trabajador realmente, están preocupados de ellos, que « CanMin 1 » no se vaya del país, de acá.

« Euro Min », como antes era empresa de acá, ¡yo creo que les debe llegar mucho el discurso, « si la gente sigue molestando, yo me voy a Chile ! » ¡En Chile, los sindicatos son débiles, en Chile los sindicatos están vendidos, en Chile, los sindicatos no hacen nada, por lo tanto me voy a invertir en Chile ! Yo creo que esto les preocupa a ellos. »

*« Les Canadiens possèdent une vision des choses et une façon de vivre différentes (des nôtres). Pour pouvoir arriver à disposer d'un point de vue unique entre nous tous, il va falloir laisser couler beaucoup d'eau sous les ponts! Ils sont tout en haut! Ils vont devoir baisser (leur train de vie) et atterrir au niveau où nous sommes, nous! Et il nous faudra nous, monter! Et pour nous, avant de monter, il nous faudra attendre longtemps, que des efforts soient déboursés, des vies soient perdues et tout le reste parce que nous ne devons pas perdre de vue que le système a des préférences. À partir de là, il faut comprendre qu'un travailleur péruvien ne pourra jamais s'apprécier à la hauteur d'un travailleur canadien. (...) »*

*Les travailleurs, sommes-nous incapables de nous réunir? Cette situation se doit au fait que les intérêts sont créés! Il persiste toujours un intérêt à ce qu'une personne cherche à s'avantager par rapport à une autre. Je suis bien, moi, pourquoi je devrais m'intéresser aux autres? N'est-ce pas? Il s'agit aussi de l'égoïsme qui règne, attribuable à l'ego à nous tous. »<sup>83</sup> (entretien n° 58)*

En ce qui nous concerne, nos observations de terrain s'arrêtent ici. Les limites avouées de ce regard, situé dans un espace-temps bien précis et délimité, nous empêchent de rapporter les progressions enregistrées plus loin par le regroupement étudié et de qualifier l'efficacité de son comité de coordination nouvellement mis sur pied. Toutefois, la teneur des commentaires recueillis chez certains acteurs syndicaux du *Nord* et du *Sud* à la clôture de ces derniers événements nous permettent de présupposer à la coalition un avenir plutôt hasardeux.

De toute évidence, nous nous trouvons devant un ensemble relationnel émergent ayant accusé de nombreuses transformations et difficultés de fonctionnement au fil des années. D'une part, la mouvance de la figure patronale, de concert avec la centralisation accrue des activités de la coalition dans la structure du *Grand Syndicat* (canadien et américain) ont complexifié la possibilité pour les équipes locales participantes de suivre de près les activités engagées ou d'en mettre sur pied d'autres de leur propre chef, dans un avenir plus ou moins rapproché. D'autre part, aux obstacles sous-jacents s'ajoute la diminution des ressources (financières, humaines, techniques et logistiques) allouées par le *Grand Syndicat* afin d'assurer l'achèvement du projet international. Ces contraintes ont agi non seulement sur l'évolution et le devenir de la coalition, mais également sur le comportement des équipes

---

<sup>83</sup> Citation originale: « ¡Los Canadienses tienen una diferente forma de ver y de vivir, para llegar a tener una posición única, va a pasar mucho tiempo! ¡Están arriba! ¡Van a tener que bajar y aterrizar donde estamos nosotros! O nosotros de subir! Y por nosotros, eso de subir, va a pasar mucho tiempo, esfuerzos, vidas y todo lo demás porque no nos olvidemos de que el sistema tiene sus preferencias, de ahí las cosas, un trabajador peruano, no puede ser de ninguna manera catalogado como un Canadiense. (...) »

*¿Los trabajadores no somos capaces de juntarnos? (...) Esto se debe a que ¡hay interés creados! Hay un interés de una persona sacar ventaja de la otra. Yo estoy bien, a mí, qué me interesan los demás, ¿No es cierto? Es también un poco el egoísmo que hay, el ego que todos tenemos nosotros. »*

concernées et leurs *logiques d'action* privilégiées. Les chapitres suivants auront pour dessein d'étudier cette mouvance enregistrée au plan local, tant au *Nord* qu'au *Sud*.

## CHAPITRE 8

### RECONSTRUCTION DES LOGIQUES D'ACTION (*NORD*)

#### **8. 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ACTEURS : CAS CANADIENS**

Le propos du présent chapitre est de décrire les trois cas canadiens retenus pour les fins de cette recherche, à savoir les équipes syndicales A, B et C. Nous préciserons, dans cette perspective, leur évolution respective par rapport aux trois dimensions d'analyse choisies et décrites précédemment, soit : 1- les *jeux relationnels* (*modalités d'implication; dynamiques des échanges*); 2- les *expériences identitaires* (*définition de Soi; définition d'Autrui; enjeux de la relation*); et 3- la *production normative* (*conventions relationnelles entre les équipes*). La séquence de présentation suivra l'ordre évoqué ci-dessus. Nous clôturerons le tout par la mise en plan d'une synthèse évolutive qui fera état des points de convergence et de divergence établis entre ces trois acteurs en matière de solidarité internationale.

Au risque de nous répéter, les équipes A, B et C sont toutes affiliées au même syndicat (lire ici le *Grand Syndicat*) : cette affiliation comporte trois niveaux (Québec, Canada et États-Unis). Ces organisations œuvrent dans des maillons constituant de la chaîne de production d'« *EuroMin* ». Nous reviendrons donc sur les particularités de l'implication et des *logiques d'action* spécifiques aux équipes du *Nord*.

#### **8. 2 SPÉCIFICITÉS ET HISTORIQUE DE CANA**

Côté production, le site *CanA* trouve sa spécificité dans l'affinage de concentré complexe de cuivre (à la hauteur de 99,5%) et l'extraction de métaux précieux ou autres sous-produits (à 0,5%) depuis maintenant plus de 70 ans. Sa proximité avec le port de Montréal en font un emplacement de choix pour la réalisation des activités d'exploitation d'« *EuroMin* » : le site *CanA* compterait à l'heure actuelle pour 0,2% des actifs de l'entreprise, toutes divisions opérationnelles confondues<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> Toutes les données ici présentées proviennent d'un exposé réalisé en mars 2007 par un haut dirigeant d'« *EuroMin* » en place à l'usine *CanA* auquel il nous fut possible d'assister.

Selon des données corporatives recueillies en mars 2007, l'usine extrayait plus d'un million d'onces d'or par année, ce qui ferait d'elle la 2<sup>e</sup> productrice en importance d'argent en Amérique du Nord, la 3<sup>e</sup> à l'échelle mondiale. *CanA* affichait en 2007 une production de 380 000 tonnes par an : ses coûts de main-d'œuvre représenteraient 49% des coûts de production. Côté approvisionnement, ses arrivages de cuivre proviennent soit par train et par camion (Sudbury, Ontario; Rouyn-Noranda, Québec), soit par bateau (Pérou et du Chili). Quelque 30% du minerai traité serait expédié par son pendant chilien *ChiD* dont nous traiterons plus tard.

En ce qui a trait à ses travailleurs maintenant, l'usine employait quelque 390 salariés en date de 2007 : ces chiffres officiels fournis par l'employeur local attestent à la fois d'une baisse significative par rapport aux données de 2004 (570, dont quatre femmes) et d'une légère remontée face à celles de février 2008, alors qu'elles s'établissaient à 430. Malgré ces variations, l'âge moyen des travailleurs de l'usine tournerait autour de 48 ans, pour une ancienneté moyenne d'environ 25 ans : 40% des effectifs posséderaient au moins 25 ans de service, le plus jeune en place y étant depuis environ une quinzaine d'années. Le site de production a donc subi des mesures d'attrition et de contrition importantes du personnel depuis 20 ans. Les embauches ne s'y sont faites que sur une base temporaire ou ponctuelle, le plus souvent sous le couvert de la sous-traitance : des approximations fixaient alors les effectifs à environ 1400.

Il est difficile de prédire à ce moment-ci avec exactitude la durée de vie du site *CanA*. On peut néanmoins constater les difficultés financières importantes auxquelles l'usine a dû faire face dans un passé récent. En effet, les menaces de fermeture, temporaires ou permanentes, ont été nombreuses. Certaines sont même parvenues à se concrétiser, suivant des opérations de modernisation ou des fluctuations de cycles économiques baissiers. L'usine a donc vécu plusieurs mises à pied temporaires, d'une durée allant de quelques semaines à plusieurs mois. Des arrêts de production (partiels ou totaux) ont également eu cours, dont un de trois semaines à l'été 2002. Dans une logique de rentabilisation accrue du site et de renforcement de la concurrence étrangère, la configuration du cycle de production passait de quarts de travail sur une base de cinq jours par semaine, huit heures par jour, à un flux de production continue de sept jours par semaine, douze heures par jour : ces changements annonçaient

des transformations significatives d'un mode de production qui avait réussi à prévaloir pendant une bonne quinzaine d'années (de 1975 à 1990).

À ces remaniements s'ajoute la question des investissements, un enjeu particulièrement litigieux chez *CanA* : ceux-ci se feront d'ailleurs moindres et s'espaceront au fil des années. Les stratégies de gestion se voudront de plus en plus rigides et charrieront des exigences de production majorées, impliquant une réduction maximale des coûts par le biais de moyens diversifiés (par exemple: aplanissement de la structure hiérarchique à l'interne, mises à pied, flexibilisation de la main-d'œuvre, sous-traitance, utilisation maximisée du matériel de production, etc.). Les positions patronales se seraient d'ailleurs durcies, particulièrement au gré des changements accusés par l'acteur patronal : des dirigeants syndicaux rencontrés, plusieurs estiment que ce renforcement aurait atteint un sommet lors de la prise de possession en juin 2006 des activités de « *CanMin 2* » par « *EuroMin* ». Un représentant de l'équipe A exprimera ses frustrations à cet effet :

*« Le monde s' imagine qu'il n'y a pas pire qu'« EuroMin » dans le monde...(...) Ouais, ça, ils ont la vis serrée là-dessus, mais je te dirais, ils n'investissent pas, ils ne font que « patcher » [sic] l'usine tombe en ruine quasiment, ben tombe en ruine, il y a ben des affaires qui sont dues [sic] pour changer, pis ils font juste étirer la sauce, pis tu vois qu'ils ne sont pas intéressés eux autres, ils coupent au maximum, pis, c'est vendeur eux autres.*

*Les coûts de l'exploitation sont réduits au maximum, ça ne coûte pas cher. Regarde, voici, mon usine me rapporte tant, elle me coûte tant, c'est merveilleux, elle rapporte beaucoup [sic], c'est une belle usine ça. Tout ça, pour que ça paraisse bien. Là, on attend qu'un moment donné, on voit qu'ils poussent, qu'on voit que quelqu'un arrive pis qu'ils veulent faire marcher ça, un moment donné, faut que tu mettes un peu d'eau dans le moulin [sic]. » (entretien n° 5)*

En dépit de ces détériorations plutôt récentes, les témoignages recensés nous ont pratiquement tous cité l'historique complexe des relations de travail depuis les débuts de l'usine, puis plus tard, avec la venue de la syndicalisation en 1966. La peur des représailles et les tactiques d'ingérence patronale auraient empêché pendant longtemps les représentants syndicaux d'aspirer à obtenir de bons postes dans l'usine. Une culture de griefs s'y serait par ailleurs peu à peu installée à une époque où les accidents de travail faisaient soi-disant légion dans ces années. Un certain assainissement des tensions aurait par la suite tardé à se faire sentir pour parvenir finalement à s'installer vers le milieu des années 80. Les premières manifestations de rapprochement de la part de l'acteur patronal se situeraient au sortir du troisième conflit de travail, soit de la grève de trois semaines survenue en 1986. Celle-ci avait

été précédée de deux autres tenues en 1982 (durée : 4 mois et demi) et en 1952 (durée inconnue). « *CanMin 1* » paraissait pourtant alors perçu comme un « *bon père de famille* ».

Pour un des dirigeants présents:

*« À travers [sic] de ces belles années-là, on était des vaches à lait pour la société « CanMin 1 ». Nous autres, l'affinerie, on était payants pour eux autres, tu ne peux pas t'imaginer les profits qu'ils ont faits! Ça n'a pas de bons sens, je pense que ça n'a même pas été décompté vraiment (...). Si « CanMin 1 » au début, ça a toujours été des bons citoyens corporatifs, le terme que je connais pour dire, ça a toujours été de « bons pères », ils nous ont toujours aidés, communauté auto, programme de délégué social, pis envoye, [sic] toujours des bons citoyens (corporatifs)! » (entretien n° 1)*

Malgré certains bémols, l'équipe A semble cependant juger son évolution plus heureuse sous « *CanMin 1* » que sous « *Euro Min* ».

Dans cette lignée, rappelons pendant près d'une décennie (1990-2000) la présence de traditions de concertation syndicale entre toutes les unités d'exploitation de « *CanMin 1* », habituées à cette époque de se rencontrer au moins une fois par année ou sur une base *ad hoc* avec l'employeur national afin de discuter des projets d'affaires et des priorités de développement en cours. « *CanMin 1* » était alors « *très impliquée au plan national dans les échanges avec les travailleurs* ». Une *charte conjointe* avait d'ailleurs été appliquée jusqu'en 1997 par toute la structure décisionnelle du *Grand Syndicat* canadien avec la direction nationale de « *CanMin 1* » : l'objectif du document visait à appuyer tout programme de réorganisation du travail dans un site quelconque de l'entreprise. À l'échelle de *CanA*, l'acteur patronal aurait cherché, au tournant des années 2000, à élaborer un projet de *partenariat patronal-syndical* mettant de l'avant des équipes de travail semi-autonomes, une fusion des tâches et un aplanissement de la structure hiérarchique censés rendre les travailleurs plus polyvalents qu'autrefois : le président syndical du temps ira même jusqu'à entériner ces démarches et à les appuyer publiquement. Cette tentative de changement avortera cependant après plus de 10 ans de succès, suite au refus de l'employeur local d'adapter les salaires aux changements en cours et à l'abolition de 250 postes alors qu'il s'était engagé à ne pas faire de mises-à-pied. Malgré le retour à des relations de travail plus *traditionnelles*, l'époque de partenariat (1990-2000) coïncide avec une période d'accalmie majeure entre les parties et une baisse significative du nombre de griefs : ceux-ci exploseront peu après pour s'établir à deux par travailleur par année. Aucune comparaison coercitive n'était entrevue à cette époque :

« *CanMin 1* » ne possédait d'ailleurs dans son portefeuille d'activités au pays aucune autre unité de production semblable à l'usine *CanA* dont la survie était menacée.

On note ainsi sur le site une intensification certaine (en deux temps) de la mésentente patronale-syndicale, soit : 1) au moment où « *CanMin 1* » absorbe « *CanMin 2* » (2005); 2) puis lors du rachat de « *CanMin 2* » par « *EuroMin* » en 2006. L'intransigeance et la défiance manifestées par l'équipe à l'endroit d'« *EuroMin* » concordent avec des difficultés accrues d'appréhender une mouvance relative au plan local<sup>85</sup> et les stratégies épousées à différents niveaux. Cette zizanie ne tardera pas à faire émerger des tensions nouvelles entre les dirigeants syndicaux et les gestionnaires locaux d'« *EuroMin* ». Le nombre de griefs et d'accidents de travail montera en flèche en 2006 : ces statistiques feront traîner l'usine en queue de peloton de toute la chaîne au chapitre de la santé et de la sécurité au travail.

D'autres facteurs contribueront à accélérer la dégradation du climat existant et à propulser la méfiance à des niveaux jamais atteints par le passé : nous pensons ici aux menaces imminentes de mises-à-pied potentielles selon les aléas de la conjoncture économique, au recours croissant à la sous-traitance, aux comparaisons coercitives, à l'introduction unilatérale de changements au travail, etc. La grève (d'une durée de six semaines) à l'été 2007 éprouvera davantage cette dynamique. Selon un représentant de l'équipe:

*« Ça fait que « je décide et tu exécutes, tu es ma colonie! Nous, on est des colonies « tu prends ce que je te donne et contentes-toi en ». On est tombé en mode, là c'est le fouet, m'a te dire de quoi! [sic] Présentement là! Là ce qui nous a aidés, c'est que lors de la signature et lors de la vente, « CanMin 1 » ils sont vus obligés sinon de modifier les relations, de donner au moins une image, que ce n'est pas une mauvaise compagnie, personne ne va acheter l'enfer autrement. Ça fait qu'on a changé de mode. On traîne une valise de 1000 griefs ici. » (entretien n° 1)*

Son collègue soulignera de manière concordante :

*« Les conditions, la compagnie, c'est eux autres, c'est toujours essayer d'en demander plus, d'en demander plus, d'en demander plus, pis leur façon de voir les choses, la communication, avec « CanMin 1 », eux autres, c'est les pires. (...) C'est que là, il n'y a plus de communication, il n'y a plus de confiance entre les travailleurs, pis le « boss ». » (entretien n° 6)*

---

<sup>85</sup> À l'échelle locale, la consolidation de témoignages compilés dans le cadre de cette étude atteste de la succession de sept directeurs de ressources humaines depuis 1978, c'est-à-dire depuis près de 30 ans. Ces changements se seraient accélérés suite aux transformations subies par l'acteur patronal au plan transnational.

À l'encontre de faciles présupposés, ces constatations n'auront enfin pas raison des dirigeants locaux, dont le président local en poste pendant de nombreuses années. Cette stabilité facilitera, nous le verrons bientôt, l'implication de l'équipe à l'international au fil du temps.

### **8. 3 LOGIQUES D'ACTION DE L'ÉQUIPE SYNDICALE DE CANA**

L'objectif de la présente section consiste à élucider la teneur et l'intensité des *logiques d'action* arborées par l'équipe syndicale de *CanA* au fil des années. Rappelons que cet exercice se décline selon une grille d'analyse en trois temps. Il importe ici de comprendre que chacune des *logiques d'action* identifiées se trouve au carrefour de trois sous-dimensions d'analyse (1- *jeux relationnels*; 2- *expériences identitaires*; 3- *production normative*) et se positionne à l'intérieur du triangle ci-contre (figure 8. 1).

**Figure 8. 1 : opérationnalisation du concept de *logiques d'action***



Pour plus de facilités, les indicateurs de mesure retenus sous A) les *jeux relationnels* se rapportent à : 1- la *division du travail* et la *cohésion interne* pour les *modalités d'implication au sein de l'équipe*; 2- au *champ* et à l'*étendue du réseau relationnel*, à la *fréquence* et à l'*intensité des échanges*, à la *nature* et au *thème des échanges* et les *spécificités des rapports* sous la *dynamique des échanges entre les équipes*. B) Les *expériences identitaires* visent à jauger : 1- les *pôles d'identification immédiats (définition de Soi)*; 2- la *conception de l'altérité (définition de l'Autrui)*; et 3- les *systèmes de représentation (enjeux de la relation)*. C) Enfin, la *production normative* cherche à mieux cerner : 1- la *teneur des règles (formelles et informelles)* créées au sein de l'ensemble, ainsi que 2- les *mécanismes de transfert* développés entre les équipes (*conventions relationnelles*).

Ceci étant, nous dénombrons chez cette équipe trois *logiques d'action* distinctes les unes des autres. Le premier découpage (*phase un : 2001-2004*) renvoie à une posture d'*ouverture*. Le second (*phase deux : 2005-2006*) correspond à une *intensification* de sa *pro-activité* au sein de la coalition internationale. Le troisième (*phase trois : 2007-2008*) renvoie désormais à une période de *remise en cause*. Cette trilogie évolutive évoque un savoir et un vécu expérientiels spécifiques de l'équipe au regard des *jeux relationnels*, des *expériences identitaires* et de la *production normative* que ses représentants ont choisis, plus ou moins librement, d'épouser.

Au plan stratégique, celle-ci s'investit en *phase un* dans la construction de rapports d'alliances potentiels avec certains acteurs du réseau relationnel projeté. Au plan identitaire, on assiste à une ouverture ciblée, à l'échelle de « *CanMin 1* », de ses référents premiers qui lui permet d'entrevoir le renforcement de sa vitalité et de son positionnement face à l'employeur sous une lentille élargie. Le volet de la *production normative* renvoie à une tentative de systématisation des échanges syndicaux entamés à l'international, couplée à une remise en cause significative de ses schèmes de pensées traditionnels et de ses cadres de référence existants. La logique d'action ici répertoriée répond à un rationnel d'*ouverture* ciblée et progressive.

En *phase deux*, l'équipe cherche dorénavant à intensifier certaines prises de contact à l'étranger et à multiplier les initiatives relationnelles déployées en ce sens : cette *pro-activité* présente, au niveau stratégique, des indices de maturation en matière d'implication internationale. Nous remarquons également la mise en plan de référents identitaires plus globaux, outrepassant les frontières de « *CanMin 2* » : cette manière d'entrevoir l'altérité démontre d'une émancipation chez les dirigeants de leurs schèmes de pensée et de leurs repères habituels. Ce débordement laisse présager, au plan normatif, une appréhension fine de la figure de l'employeur, ainsi que des potentialités entrevues et souhaitées en matière d'alliances intersyndicales. En d'autres termes, l'équipe épouse ici une pro-activité inclusive et rassembleuse, propice à l'élaboration d'une action syndicale plus sophistiquée.

En *phase trois*, elle se distingue par une attitude de *remise en cause* au niveau local : pareil recul coïncide, au plan stratégique, avec un important moment de déconstruction des synergies relationnelles établies au Canada et à l'étranger. Les proximités de destins autrefois perçues font place à un esprit de rupture et d'éclatement : la solidarité internationale apparaît désormais conçue comme étant plutôt impraticable. Cette attitude se joute à une période de

*vide* au plan normatif. Cette logique d'action met en scène un certain degré de scepticisme et de discord au sein de l'équipe face à la pertinence de mener des actions à l'international. Le désaveu et le désintérêt ressentis ici commandent une attente forte de résultats chez un acteur au profil d'implication fragilisé au gré du temps.

Le tableau 8-I résume les *logiques d'action* épousées par les dirigeants de l'équipe A au fil des années.

**Tableau 8-I : récapitulatif des *logiques d'action* de l'équipe A**

<b>Équipe A (Canada)</b>	<i>Phase 1 (2001-2004)</i>	<i>Phase 2 (2005-2006)</i>	<i>Phase 3 (2007-2008)</i>
<i>Logiques d'action</i>	Ouverture	Pro-activité	Remise en cause

### **8. 3. 1 PHASE UN**

#### **8. 3. 1. 1 Jeux relationnels**

En ce qui a trait à la *dynamique des échanges*, l'on reconnaît à l'équipe A une participation relevée à tous les événements organisés par le *Grand Syndicat* canadien. Au tournant des années 2000, celle-ci s'affaire à l'élaboration de rapports avec plusieurs acteurs syndicaux de « *CanMin 1* », dans un climat de confiance relative. Dès cette époque, ses dirigeants occupent l'avant-scène des pourparlers devant mener à l'établissement d'une coalition internationale. S'ensuit dès lors une prise de contact de plus en plus élaborée avec l'équipe D et d'autres acteurs nationaux du Chili. Des échanges sont aussi maintenus au Canada avec d'autres syndicats de la chaîne, pour la plupart ceux situés au Québec (dont les équipes B et C) sous le couvert d'activités organisées par le *Grand Syndicat*<sup>86</sup> canadien. Selon un des représentants locaux:

*« Avant ça, quand tu parlais de « CanMin 1 », tu parlais de toutes les unités d'affaires. Aujourd'hui, ils les ont cloisonnées pour s'assurer... (qu'on ne prenne pas contact entre nous). Ils font tout en leur pouvoir pour empêcher qu'on ait des contacts. (...) Aujourd'hui, on s'échange nos négociations, moi, je donne ma convention collective à la prochaine section qui s'en va en négociation.*

<sup>86</sup> Rappelons l'existence autrefois de traditions de concertation syndicales fortes, depuis la fin des années 80 jusqu'au début des années 2000, entre tous les sites de la chaîne de « *CanMin 1* » au Canada. La transformation de l'entreprise au cours de la période subséquente a accentué un clivage jusqu'ici inexistant entre les syndicats locaux et renforcé leur appartenance à leur division opérationnelle. Cet état de fait prévient les occasions de contacts entre eux.

*Là, on roule de même. Sauf que pour « CanMin 1 », il n'y pas d'obligation de dire (qu'elle va coordonner les négociations entre ses sites de production)... [sic] à cause qu'on a été divisé en unité d'affaires. Si je suis en conflit, les autres ne feront pas d'arrêts de temps supplémentaire chez eux. On a perdu cette force-là qu'on avait avant. (...) Ça a vraiment changé. » (entretien n° 1)*

Malgré ces contraintes, l'équipe tire profit de divers moyens de communications au fil des années, que l'on pense aux rencontres de tous genres, aux conférences téléphoniques, au courriel (d'usage peu fréquent), aux voyages et aux visites d'usine, au Québec et à l'étranger. Le premier point culminant de ces échanges au cours de cette *phase* coïncide avec le partage, entre les dirigeants des équipes A et D principalement, d'une multitude d'informations en rapport aux salaires, aux indices de profitabilité, de productivité et de rentabilité des sites, à des enjeux de santé et de sécurité occupationnelles (par exemple: maladies professionnelles et accidents de travail souvent liés à la sous-traitance), au respect de l'environnement, etc. Cette effervescence intersyndicale sert à ébaucher des lignes de comparaison utiles et variées entre les sites de « CanMin 1 ». Par son biais, l'équipe cherche à vérifier l'information corporative diffusée au Canada et au Chili. Elle vise aussi à valider la possibilité et la pertinence d'établir des ponts de communication avec des interlocuteurs étrangers, sur une base *Nord-Sud*. De ces échanges émerge une prise de conscience importante chez ses représentants des réalités et des conditions de travail en présence dans des concessions de « CanMin 1 » au Chili, ainsi que l'existence réelle des dangers véhiculés par un tel décalage pour les syndicats au Canada. Dans l'esprit d'un de ses représentants surgit alors un esprit de solidarité nouvelle :

*« Les travailleurs du site ChiD ne gagnent pas chers. Ils n'ont pas d'avantages de rien, ils travaillent dur ces gens-là. On va essayer de les aider. Tu sais, j'ai pris l'approche, au lieu de me dire il faut que je me batte contre eux autres, pour qu'on garde nos « jobs », pour pas qu'ils nous les volent, je me suis dit si on perd nos « jobs », au moins ils vont savoir qu'il y a quelque chose de mieux que ce qu'ils ont là! (...) Je leur disais, va chercher ça comme ça et, si tu veux avoir quelque chose de « CanMin 1 », c'est ça qu'il faut que tu fasses! Ça ne donne rien d'être assis ici, sauf que leur culture ne leur permet pas de penser comme ça! Oublie ça, il y a des choses qu'ils ne feront pas. Sauf qu'on essayait de les pousser pareil. Essaie-le, tu vas voir!, tu vas voir, le pire qu'ils vont te dire, c'est non! » (entretien n° 1)*

Ce début d'intimité relationnelle pave la voie à la prise d'engagements féconds entre les équipes A et D, par l'étroite entremise du *Grand Syndicat* canadien. La première voit alors toute l'importance de saisir au vol l'invitation qui lui est lancée de se rendre sans plus tarder au Chili. En dépit de l'engouement suscité, le *Grand Syndicat* met tout de même trois ans avant de pouvoir s'engager à envoyer un membre de l'équipe dans ce pays. Durant cet intermède

non souhaité, on découvre chez celle-ci des difficultés manifestes d'entamer des points de contact permanents avec différents syndicats du Chili (dont son pendant D) et de faire perdurer certaines des initiatives entreprises à Québec en 2001. Des courriels et des contacts téléphoniques ont été relevés, mais ne sont guère profonds. Les barrières de langue s'avèrent également importantes et compliquent les mises en relations entre les acteurs locaux. Le dirigeant concerné conviendra lui-même à ce propos :

*« (Le bureau des projets internationaux du) Grand Syndicat est à Toronto, moi, je suis à Montréal. Je parle français, ils parlent anglais, déjà c'est une barrière qui s'installe, mais ce n'est pas une vraie barrière, mais c'est problématique mettons. Fais que les travailleurs du site de ChiD, il faut que je passe par mes travailleurs anglais ou ma représentation anglaise pour réussir à communiquer en espagnol, tu sais. Ça ne va pas bien là! Il faut trouver un moyen (pour communiquer entre nous). » (entretien n° 2)*

L'étendue du réseau relationnel de l'équipe A ne pourrait se résumer à la seule présence de *ChiD* et de ses interfaces nationales en sol chilien : d'autres échanges continueront de se concrétiser avec des syndicats de la chaîne de « *CanMin 1* » au Canada. Des rapports d'alliances potentielles se dessineront bel et bien entre l'acteur A et d'autres unités spécialisées dans la production de *cuivre*. Ces prises de contact se seconderont d'autres teintées soit d'une relative indifférence (équipe C), soit de dissensions (équipe B) aux suites d'une négociation ayant fait germer parmi les membres une certaine jalousie. Des rivalités émergeront aussi avec d'autres acteurs sous la signature d'une convention collective ayant provoqué la rupture du patron de négociation ponctuellement implanté sur toute la chaîne. Avant ces commentaires, nous convenons de l'émergence d'axes relationnels privilégiés entre l'équipe A et des acteurs syndicaux locaux au destin similaire au sien, à l'intérieur de la division opérationnelle du cuivre chez « *CanMin 1* ».

Le voyage de novembre 2004 au Chili sort l'équipe A de cette période de *stagnation* initiale au niveau relationnel depuis les événements de *Québec 2001*. Cette première visite des lieux en sol chilien consolidera encore davantage les liens de confiance préalablement entamés avec l'équivalent D, néanmoins fragilisés par le temps. Ces échanges mettent la table à la répartition mutuelle de conseils tactiques et pratiques, ainsi que de nombreuses informations (par exemple: pratiques de négociation et de revendication) auprès de leur employeur local respectif. Dans la construction d'une communauté d'intérêts et d'action tissée serrée, les dirigeants de l'équipe D vont jusqu'à convenir d'attendre la venue de leur *alter ego* canadien A

avant d'entamer leurs rondes de négociation avec « *CanMin 1* ». Un représentant local dira à cet effet :

*« Le site ChiD était en négociation. Le débat, qui est l'information que le président de l'équipe D [sic] avait eue par le réseau, la traduction, c'est que probablement on (équipe A) irait en 2003 (au Chili). Probablement qu'on serait là. Le syndicat chilien, son contrat finissait en 2003, en 2004, son contrat finissait en début d'année 2004. Il avait retardé la signature de la convention et il disait aux gars « je ne signe pas tant que les Canadiens ne viennent pas ici! On va regarder avec eux autres pîs, après ça, on signera! » (entretien n° 2)*

Au cours de ce premier déplacement en 2004, un représentant de l'équipe A visite les installations du site *ChiD*, ce qui lui permettra d'évaluer *en vivo* et *in situ* l'ampleur du gouffre séparant les travailleurs du *Nord* (Canada) et du *Sud* (Chili), en matière de conditions de travail et de protection de l'environnement :

*« À parler avec ces gars-là, ils m'ont poigné [sic] le souffle! Je te donne un exemple visuel, pis je l'avais fait aussi au Sommet des Peuples en 2001 : échange de conventions collectives. Ça, c'est la convention collective du syndicat chilien (le représentant évoque sa minceur). Tu regardes, c'était en espagnol sauf que la « muerte », tout le monde connaît ça! Ils avaient droit à une tombe si ça faisait deux ans qu'ils travaillaient pour « CanMin 1 ». Ça, ça m'a foutu une claque sur la gueule, ça n'a pas du bon sens! « CanMin 1 » leur paie la tombe! Dans une petite convention de même, qui est de la grosseur de ma clause de vacances chez nous! J'avais les bras dans les airs, j'ai une photo de ça, je l'ai encore chez nous. Regardez la différence comme c'est frappant! » (entretien n° 1)*

Ces observations contribuent à rehausser d'un cran l'intensité de l'engagement et des volontés d'initiatives chez l'équipe au sein de l'ensemble intersyndical projeté.

Pour ce qui est maintenant de la *division du travail*, nous découvrons une répartition des tâches quelque peu défailante au sein de l'équipe locale : celle-ci arbore une logique d'implication plutôt individuelle dans ses contacts intersyndicaux, tant au Canada qu'à l'étranger. Depuis l'étape de passation des pouvoirs en 2001, son implication paraît tourner autour d'un seul officier syndical. On reconnaît, de ce fait, les signes d'une centralisation réaffirmée de l'information se rapportant à ces échanges, d'où sans doute l'absence de nomination d'une personne officiellement attitrée à la diffusion de tous renseignements pertinents à ce sujet. Des dirigeants locaux auraient toutefois bel et bien discuté des possibilités effectives et du souhait de s'engager sur la scène syndicale internationale, sans en préciser la fréquence et l'intensité réelle des moyens de diffusion (par exemple: courriels, journaux, bulletins spéciaux ou lettres d'informations) utilisés à cette époque. Plusieurs d'entre eux ont aussi confirmé l'existence de possibilités plutôt limitées à détenir ou encore à capter de

l'information liée aux échanges internationaux, dévoilant à nouveau une gestion plutôt exclusive des sources recueillies.

Sous la *cohésion interne* au sein de l'équipe, les témoignages recueillis révèlent enfin un réseau d'opinions *relativement* favorable et uniforme à l'endroit du projet international. Des dissensions et des divergences d'opinions compliquent néanmoins à plusieurs occasions la gestion d'un consensus à l'interne. Des frictions et certaines incompréhensions autour de la pertinence et du bien-fondé d'entamer des voyages à l'international sèment ainsi de la discorde entre certains membres de l'exécutif syndical. La question des coûts engagés lors de pareilles démarches attise plus souvent qu'autrement les débats et rappelle le caractère litigieux des avancées à l'international. Nous entendrons souvent à cet effet, conformément à ce témoignage:

*« Non, tu dépenses de l'argent pour rien en allant là, c'est ici que tu sois! C'est ici qu'il faut que tu mettes tes efforts, c'est de nous autres [sic] que tu dois t'occuper! Quand nous on aura de bonnes conditions, on s'occupera des autres. On va commencer par s'occuper de nous autres avant (d'aller là-bas). Tu te payes des voyages sur le dos de la compagnie, euh, sur le dos de nos cotisations, des choses comme ça... » (entretien n° 9)*

La tenue de discussions et d'assemblées générales font partie des outils ayant servi à alimenter et à générer une certaine unanimité difficile à générer à des niveaux de profondeur plus relevés. L'obtention d'une certaine conformité d'opinions est ainsi attribuable non pas à la clôture de débats tortueux, mais plutôt à l'établissement d'un mot d'ordre succinct et expéditif en la figure du dirigeant concerné : cette situation indique une certaine hiérarchisation des rapports entre les membres de l'équipe.

Malgré ces remarques, l'ouverture arborée par cette dernière au sein de l'ensemble fait de cet acteur un initiateur de premier plan en matière relationnelle. Ses initiatives permettent de faire émerger des occasions de rapprochement entre plusieurs affiliés du *Grand Syndicat*.

### **8. 3. 1. 2 Expériences identitaires**

La frilosité de « *CanMin 1* » prévient la tenue de plus amples visites, pourtant prévues avant le départ de 2004, de plusieurs de ses propriétés au Chili. Ces empêchements éveillent chez l'équipe A des soupçons supplémentaires face au comportement corporatif escompté. Ceux-ci se réverbèrent également sur les *référents identitaires* censés soutenir l'ébauche de stratégies

syndicales débordant de leurs périmètres habituels. Avant les échanges de 2001, les travailleurs du *Sud* étaient globalement perçus de manière peu flatteuse par les représentants locaux. Suivant le voyage de 2004, le discours endossé à ce sujet change du tout au tout et laisse entrevoir une ouverture au plan identitaire chez plusieurs de ses représentants face à leurs homologues du *Sud*. Selon un représentant :

*« Au début, les Chiliens, les Péruviens étaient perçus comme des voleurs de « jobs ». Mais, à un moment donné, quand les gens en viennent à la conclusion, ben regarde c'est comme ça, l'usine est là, pis l'employeur, il a de l'intérêt à mettre des usines là (au Sud), parce que le concentré est là, parce que la main-d'œuvre est moins chère, parce que, t'sais, pour plusieurs raisons. À un moment donné, il faut que t'arrêtes de les voir comme des voleurs de « jobs », il faut que tu les aides à monter de niveau, de conditions de travail, parce que, peu importe, si tu les perçois comme ça, ils vont être là pareils. Eux autres, ils gagnent leur vie, pis c'est ça. Ça, ce bout-là, je pense que les gens l'avaient assez bien compris. Ils gagnent leur vie, ils font comme nous autres chez nous, ils ont des familles, pis ils viennent travailler à l'usine, pis ils gagnent leur vie sauf que c'est des latins, des Péruviens, des Chiliens, t'sais. Ce bout-là de voleurs de « jobs » est passé. » (entretien n° 8)*

Un de ses collègues se remémorera autrement sa propre expérience :

*« Les travailleurs de ChiD, c'est des travailleurs de « CanMin 1 ». Il y en a aux États-Unis, on ne s'occupe pas d'eux autres! Des travailleurs de « CanMin 1 »! Ce sont tous des travailleurs de « CanMin 1 ». Il faut aller au-delà de nos allégeances syndicales, à un moment donné. Parce que c'est ça qui les fait gagner eux autres, de nous diviser. C'est dur à traverser cette barrière-là. (...) C'est du monde comme moi, peu importe la couleur de son syndicat. (...) Je pense que n'importe qui qui travaille [sic] pour les intérêts des autres mérite d'être reconnu! Peu importe son allégeance. J'ai dit à ces gars-là « on va vous aider! » » (entretien n° 2)*

Cette redéfinition de l'altérité rimera avec une radicalisation des prises de position de tous face à la figure patronale, en l'occurrence « *CanMin 1* », autrefois conçue comme un « *bon citoyen corporatif* », dur mais néanmoins capable de discuter avec ses travailleurs de priorités et de projets de développement à prévoir. Cette attitude fera progressivement place à un renforcement du sentiment d'animosité cultivé par l'équipe à l'égard de l'employeur, dans le ton de son discours et la teneur des actions à engager *contre* lui et tout ce qu'il représente :

*« Moi, j'ai un rêve, pis je m'exprime de même, tu sais, mon rêve c'est le partage de la richesse! On devrait avoir ça dans nos conventions collectives! Vous aussi, vous (les travailleurs chiliens) devriez avoir ça. On devrait s'entendre sur des clauses internationales, de partage de la richesse, d'interdiction du travail des enfants, de protection de la vie de travailleurs! Ils (« CanMin 1 ») ne nous empoisonneront pas! Juste ça, c'est un rêve que j'ai! Si jamais on avait ça dans nos conventions collectives, je serais moins inquiet. Je pourrais mourir en paix chez nous et me dire au moins, dans 30 ans, ils vont encore travailler. C'est de l'altruisme, je ne fais rien pour moi dans ça. Pour moi, c'est plus pour dire, ces voleurs-là, ils en ont de l'argent! Ils la gardent toute pour eux! Il doit y avoir un moyen de partager ça. En tout cas, d'avoir un meilleur partage. » (entretien n° 1)*

La transformation des pôles d'identification immédiats chez les représentants locaux leur permet de cultiver une idée élargie du projet d'*intersyndicale* : le nouveau *Soi* en ressort désormais comme englobant tous les acteurs compris à cette échelle, à cette obligation près d'être affiliés au *Grand Syndicat*. Parallèlement à cela, la reconnaissance améliorée de la figure patronale renforce aussi la conviction chez eux de redéployer ses actions sur une base transnationale, de manière à augmenter sa visibilité auprès de l'employeur : la figure de l'*Autrui* se téléporte elle aussi au plan transnational.

Ces changements confirment, ce faisant, la tenue de remises en cause importantes et un élargissement très significatif des schèmes de pensées, des façons de faire et des stratégies d'action épousées par l'équipe A dans son ensemble: toutes appellent à une refonte des *systèmes de représentation* connus et privilégiés par le passé. Ils projettent également la nécessité de concevoir des alliances stratégiques et d'adopter des références et des cadres d'action plus globaux, plus en phase avec les exigences de la réalité (corporative, économique et industrielle) dominante. Tous intimement les dirigeants locaux à entrevoir un débordement quasi obligé de ses fonctions de représentation et de l'espace syndical à occuper dorénavant. Cette appréhension plus globale de la figure patronale et des stratégies d'action à mobiliser rend plus aisée la création de nouveaux réflexes organisationnels au sein de l'équipe. Face aux risques de fermeture imminents d'une unité de production québécoise de « *CanMin 1* », un représentant jugera désormais possible un scénario nullement envisagé jusqu'ici :

*« Tel site était payant, le site CanA était payant, tel autre site, 20 millions de déficit par année. Je connais le président (de ce syndicat), je lui dis, qu'est-ce vous faites? « 20 millions de déficit à toutes les années? ». Il me dit, on creuse, on mine! On sort le stock [sic], on te le coule, ensuite on te l'envoie et toi, tu ramasses les beaux profits! Nous autres, on a fait le pire de la « job ». Le plus dur. Vous devriez nous supporter, tu sais. (...) Je disais ça à la compagnie, tel site, ils nous fournissent (en minerai)! Vous allez prendre l'argent de nous autres [sic], vous allez les supporter! Oublie tes 20 millions! Mets-ça en groupe! Tout le monde va être payant! « CanMin 1 » a divisé ça en unité d'affaires, en usine. Pas payant, on la ferme! » (entretien n° 1)*

Les contacts intersyndicaux viennent soutenir chez les représentants locaux une compréhension plus aiguisée de la dynamique relationnelle à faire valoir dans son quotidien avec l'employeur et certains partenaires d'action à considérer. Les transformations attendues de son action font foi de la création progressive de *règles de fonctionnement* entre les équipes locales participantes, ce sur quoi nous nous penchons immédiatement ci-après.

### **8. 3. 1. 3 Production normative**

En *phase un*, on assiste à une tentative de systématisation des échanges et des prises de contact à l'échelle transnationale à des moments stratégiques de l'action syndicale, soit en période de conflits, de préparation aux négociations collectives ou de grèves pressenties : nous pensons ici au délai de signature exigé par les dirigeants de l'équipe D, alors en pleins pourparlers avec l'employeur local, de façon à bénéficier d'informations supplémentaires sous la promesse de contacts espérés avec des représentants de leur équivalent canadien A. Cette volonté de l'équipe canadienne de multiplier les points de contact avec les acteurs participants montre une *meilleure appréhension de la figure patronale et des stratégies d'action* qui lui sont reconnues. Ce désir réitère aussi la possibilité d'une harmonisation de certains seuils d'acceptabilité d'un point de vue syndical, en matière de négociation collective, de priorités de négociation et d'hygiène industrielle principalement, sur toute la chaîne de « *CanMin 1* ».

Nous attribuons aux échanges internationaux l'implantation graduelle de routines organisationnelles plus globales et mieux informées, susceptibles de mener au nivellement par le haut de certaines exigences corporatives sur une base transnationale (par exemple: protection des droits des travailleurs, régimes de relations de travail, respect de l'environnement, encadrement du travail des enfants, partage plus équitable des richesses générées, etc.). La réintégration d'un travailleur accidenté au Chili, après plusieurs tentatives déçues de revendication entamées par les dirigeants de l'équipe D, illustre les prémisses d'une collaboration intersyndicale effective, à même de mener à la revitalisation des groupes A et D face à l'employeur. Un représentant du *Grand Syndicat* québécois se rappellera à ce sujet:

*« Je me souviens en 2004, écoute, c'est aussi simple que ça, les gars avaient défendu un gars congédié. Ils avaient gagné la cause avec l'employeur. Ils avaient réussi à réintégrer le gars dans l'usine, à trouver le règlement pour le réintégrer. Et puis là, quand on est arrivé, ça faisait trois mois que le gars était réintégré, mais il n'était jamais revenu à l'usine, puis le syndicat ne savait pas comment s'y prendre! C'est inimaginable ! Là, les gars nous en ont parlé parce qu'ils étaient embêtés. Pis [sic], on a eu une rencontre avec l'employeur, nous autres, qui portait sur un autre sujet. (...) On a profité de cette rencontre là pour dire : « écoutez là, qu'est-ce qui se passe avec le monsieur que vous avez réussi à réintégrer ? Vous vous êtes entendus sur ça, puis le monsieur n'est pas rappelé, il y a quoi qui ne marche pas là ! [sic] Vas-tu [sic] falloir faire des pressions pour qu'il soit réintégré?! » Fais que là, ils ont dit : « on va s'occuper de tout ça. » Pis, le gars a été réintégré deux semaines après. » (entretien n° 34)*

Ces développements sous-tendent la mise en plan chez l'équipe A de divers *mécanismes de transfert* avec certaines interfaces syndicales privilégiées, dont ses pendants B et D. Des suites du *Sommet de Québec* en 2001 prennent place entre les équipes A, D et des syndicats nationaux chiliens des échanges de ressources financières (par exemple: soutien de grève), législatives (par exemple: comparaison des dispositions existantes), tactiques et stratégiques (par exemple: négociations collectives) dans une perspective de renforcement d'un *patron de négociations* au sujet de la santé et de la sécurité au travail et du respect de l'environnement. Conventions collectives, études conjointes des salaires, litiges en matière d'hygiène industrielle, conseils pratiques (par exemple: recrutement), conseils techniques en termes de négociations, spécificités des politiques patronales sous le registre de la protection de l'environnement, particularités du comportement patronal et de l'éthique corporative en vigueur, historique de relations de travail, ces données font l'objet de comparaisons systématiques entre les sites *CanA*, *CanB* et *ChiD*. Tout est ainsi orchestré de manière à procéder à un nivellement optimal des gains à obtenir, dans une optique s'exprimant textuellement, pour citer les dires consignés à cet effet: « *si nous avons ça, vous pouvez l'avoir également* ». Des visites d'usines sont organisées à l'usine *CanA* lors des événements de Québec de 2001, puis chez *ChiD* trois ans plus tard. À ces deux occasions, l'on convie l'employeur local à prendre parole et à renouveler sa bonne volonté devant l'équipe A et ses partenaires locaux.

En résumé, l'obsolescence du cadre local paraît être devenue une évidence pour cette équipe, particulièrement sous les menaces de délocalisation de l'employeur : cette désuétude vient soutenir la création de nouvelles règles de fonctionnement entre celles-ci et d'autres qui lui sont les plus proches, c'est-à-dire ses pendants B et D. La modification des *à priori* tactiques et stratégiques de l'équipe A n'aurait pu émerger sans l'apport des transferts de connaissances impulsés par le *Grand Syndicat*. Le renforcement de la vitalité institutionnelle de l'*acteur syndical* (globalement conçu) passe ainsi désormais aux yeux des dirigeants locaux par la création d'une plate-forme de revendications communes à l'échelle internationale. Par ce biais, l'on compte forcer l'adoption d'un plancher normatif d'application transnationale, sur la base d'enjeux qualitatifs (par exemple: pratiques de négociation et de revendication, enjeux de SST et respect de l'environnement) sur toute la chaîne de « *CanMin 1* ». La profondeur des transformations accusées par l'équipe A s'accroîtra les années passant.

### **8. 3. 2 PHASE DEUX**

#### **8. 3. 2. 1 Jeux relationnels**

La *phase deux* d'implication coïncide avec un élargissement *de l'étendue du réseau relationnel* de l'équipe A. On perçoit, au cours de cette période, une densification et une diversification accrue des interlocuteurs privilégiés par les dirigeants locaux, tant au Canada qu'au Chili et au Pérou. Les axes relationnels cultivés par le passé au Chili se trouvent renforcés : ils présentent les signes d'une maturation certaine avec son pendant D et d'autres syndicats nationaux chiliens sur fond de confiance mutuelle, en cours de consolidation. On note également une hétérogénéité davantage marquée des syndicats présents dans le réseau relationnel de cette équipe au Canada, un processus accentué par la fusion pressentie de « *CanMin 2* » avec un gros joueur de l'industrie canadienne : l'équipe A échange au cours de cette période plus fréquemment avec ses homologues B et C du Québec. Des premiers rapprochements avec son équivalent péruvien E prennent place à quelques occasions, à l'étranger d'abord, au Canada ensuite. Ces prises de contact mobilisent toute la structure du *Grand Syndicat* canadien dans le projet de construction d'une communauté d'action à l'échelle internationale de « *CanMin 2* ». Se joignent à l'exercice de réseautage de l'équipe des organisations syndicales d'envergures diverses évoluant pour le compte de groupes concurrents à « *CanMin 2* », au Canada et à l'étranger : ceux-ci viennent ajouter une coloration *transversale* à l'ensemble constitué. Une synergie particulière s'installe également entre le bureau de projets internationaux du *Grand Syndicat* canadien et l'équipe A, attribuable à la constance et à la régularité de sa participation aux activités convoquées par le premier.

Les dirigeants syndicaux locaux doivent composer avec certaines difficultés au moment de faire perdurer des initiatives mises de l'avant chez certains acteurs du projet international et d'autres de sa cartographie relationnelle proche. Ceux-ci cherchent en *phase deux* à multiplier ces échanges et à saisir toutes les possibilités de rencontres s'offrant alors à eux au Canada et au Chili, que sa présence soit sollicitée ou non par la structure du *Grand Syndicat*. Il en est ainsi de tous les échanges et de tous les événements, de tout acabit : l'équipe participe aux rencontres officielles de Montréal en juin 2005 et affichera sa présence à tous les déplacements convenus par le *Grand Syndicat* (Chili : novembre 2005 et mai 2006; Sudbury (Ontario) : décembre 2005). Des conférences téléphoniques ou des visites d'usine sont tenues

au site *CanA* (que l'on pense à la venue de l'équipe D notamment, en juin 2005) par l'intermédiaire systématique du *Grand Syndicat* canadien et de son fonds de solidarité internationale. De la même manière, des courriels sont envoyés à une fréquence passablement rapprochée.

Ces occasions permettent à l'équipe A, bon an mal an, d'aborder une multiplicité de thèmes des plus variés et de procéder à nouveau principalement avec les acteurs canadiens du *cuivre*, mais également avec ses équivalents D, B, C et E au partage d'informations stratégiques et tactiques de toutes sortes. Les échanges concernent : les conventions collectives; les techniques de négociation et de revendication; le repérage d'inadéquations dans leur contrat respectif; les comparaisons des installations; les mises en situations pratiques; les discussions autour d'enjeux liés à la productivité et à la rentabilité des sites de « *CanMin 2* »; les défis liés à la sous-traitance; les problématique de la santé et sécurité au travail; les stratégies et aux comportements patronaux; les mesures à prévoir en matière de respect de l'environnement; l'historique des relations de travail; et d'autres encore. Des prémisses d'alliances potentielles se font ainsi de plus en plus sentir entre l'équipe A et les autres participants de la coalition, en particulier avec son pendant D, entrebâillant la consolidation d'une communauté d'intérêts entre eux deux sur la base de leur spécialité industrielle commune. Un constat similaire s'applique avec la péruvienne E: les échanges entre elles apparaissent néanmoins encore embryonnaires.

En dépit de ces progrès, des barrières linguistiques considérables subsistent et compliquent la tenue des échanges transnationaux chez l'équipe A. Un certain désenchantement se profile en son sein, notamment quant aux difficultés d'identifier des points communs entre tous. Cet état de désillusion rime avec une diminution constante des échanges dès juin 2006, lors du rachat de « *CanMin 2* » par « *EuroMin* » et de la mise à la retraite quelques mois auparavant du représentant des projets internationaux du *Grand Syndicat* au Québec. L'équipe tend alors à s'opposer à certaines organisations syndicales nationales du Chili et du Pérou jugées en marge des enjeux visés par le regroupement en voie de potentielle consolidation.

Du côté des *modalités d'implication* maintenant, la *phase deux* confirme un renforcement du caractère individuel de l'équipe locale au sein de l'ensemble intersyndical. En effet, l'on note une décision en apparence choisie et soupesée de ne pas voyager en duo ou en trio à

l'étranger, de manière à assurer une représentation collective de celle-ci. Interrogé à cet effet, le représentant concerné indiquera:

*« Je ne pense pas ben franchement qu'avoir emmené quelqu'un de ma base m'aurait servi là-bas. Je crois que non parce que je pense qu'il aurait trouvé ça plate au maximum. Parce que ce sont des journées de « meeting ». Ça prend quelqu'un qui est habitué à passer ses journées comme ça. Pis le gars qui se dit : « je pars en voyage, on s'en va visiter des compagnies, ben c'est visiter, c'est des vacances pour lui ». Il s'en va visiter! Ce n'est pas du travail d'échange syndical, c'est vraiment, « on visite », c'est quoi la prochaine visite, pis demain on visite quoi, c'est dans ce sens-là. Pis les gens n'ont pas l'habitude de communiquer non plus. Ça prend une certaine expertise de mettre tes idées sur papier pis dire j'ai retenu ça de ça. Ça aurait donné quoi aux autres membres de se faire payer un voyage gratos [sic]?! » (entretien n° 3)*

À cette ascendance observée des rapports internes s'ajoute une intensification de la *concentration* et de la *centralisation des informations* diffusées au sujet de l'international dans les mains d'un seul officier syndical, exceptions faites des bulletins spéciaux et des rencontres convoquées par le *Grand Syndicat* canadien. Les autres membres de l'exécutif local paraissent peu informés pour la plupart des pourparlers et des avancées entrepris sur la scène internationale, en-dehors des renseignements transmis dans l'intimité des rencontres de l'équipe A et des décisions nécessitant une approbation collective par la tenue d'un vote quelconque.

Certes, un bulletin en trois langues est publié en décembre 2005, des suites du voyage réalisé au Chili un mois auparavant : il trace à grands traits les progrès enregistrés par la coalition en plein essor chez « *CanMin 2* ». Toutefois, de nombreux témoignages nous portent à croire que les informations n'ont pas fait l'objet d'une diffusion serrée entre tous les membres du groupe A. La parution souvent tardive du journal trimestriel ou de bulletins extraordinaires informe les autres membres de l'équipe: ces initiatives sont saluées, mais on pressent que « *le feu de l'action se perd un peu en cours de route* » (entrevue n° 6). En fait, le manque d'intérêt soulevé chez les représentants locaux pour les questions internationales et leurs retombées associées contribuent très tôt à amoindrir leur pertinence.

Les opinions demeurent plurielles, la *cohésion interne* trouble chez l'équipe face au projet international et à l'implication à y apporter : cette situation met en scène un désintérêt pour le moins partagé parmi les dirigeants syndicaux locaux pour ces questions. Malgré la précarité des sources d'appuis à l'interne, nous dépissons chez celle-ci des noyaux de consensus se

dessinant autour de quelques dirigeants, convaincus du bien-fondé de la démarche et de la nécessité de sa poursuite. Selon eux, la mondialisation et les défis l'accompagnant ne devraient pas constituer des sources de tensions et de frictions au sein de l'équipe. La complexité de la conjoncture mériterait un effort d'appréhension plus large que celui présent tant au sein du groupe local. Sur un ton convaincu, un représentant interrogé admettra :

*« Les communications (entre les syndicats de « CanMin 2 ») doivent être là, c'est clair. Puis, il faut que ça se fasse au sein de l'international, parce que l'employeur ici, ils nous disent qu'ils ont des politiques pour tout le monde. Mais comment, comment est-ce qu'on vérifie si on n'envoie pas personne ?! Comment est-ce qu'on peut avoir de l'information crédible ? La seule information qu'on a, c'est l'information que l'employeur veut bien nous donner. Au compte-gouttes! Pis [sic] ils peuvent bien filtrer, t'sais. » (entretien n° 8)*

Un autre représentant estimera de manière congruente :

*« Ici, on a failli perdre nos emplois, tous! (...) Faut, faut que tu préviennes qu'est-ce qui s'en vient ici [sic]. Pis c'est pas en restant ici que tu vas savoir qu'est-ce qui se passe ailleurs. Quand tu sais qu'est-ce qui se passe ailleurs, ben, tu peux prévenir les coups ici. » (entretien n° 4)*

La variabilité de ces extraits témoigne d'une compréhension variable de l'international par les différents officiers locaux. Ces difficultés ne signifient toutefois pas l'arrêt de sa participation aux activités de la coalition, loin de là. Pour l'heure, celles-ci ne font qu'ouvrir la brèche aux tensions remarquées sous les volets identitaire et normatif, ce que nous aborderons dans les lignes suivantes.

### **8. 3. 2. 2 Expériences identitaires**

Au plan identitaire, ces points de divergence n'ont pas encore raison chez les dirigeants de l'élargissement de leurs *pôles d'identification* désormais plus globaux. Pour paraphraser un d'entre eux, non seulement *les élus locaux de toute la chaîne de « CanMin 2 », les organisations nationales et les représentants internationaux, mais également toute personne travaillant à défendre les intérêts d'autrui* doivent appuyer la consolidation du projet:

*« Pour moi, c'est au niveau des présidents (des syndicats locaux). Si je te disais là, la relation que je dois avoir avec les structures, elle est par les représentants élus, même si ce sont des Anglais ou encore des étrangers, je ne suis pas inquiet. Ils vont nous suivre en quelque part, ils vont s'aligner dans le même sens que nous autres. » (entretien n° 2)*

À n'en pas douter, cette *parole* renvoie à l'image d'un *Soi* élargi. On dénote de la sorte certaines facilités au sein de l'équipe à entrevoir les travailleurs de « CanMin 2 » affiliés au

*Grand Syndicat* comme membres à part entière d'une seule et même grande *famille corporative*. Celles-ci coïncident toutefois avec un certain durcissement des prises de position à l'endroit de l'acteur patronal (*l'Autre*) bougeant constamment : l'accès à son centre décisionnel se révèle lui aussi continuellement modifié et complexifié.

À d'autres égards, les lignes d'unanimité apparaissent plus difficiles à tracer parmi les dirigeants locaux : les proximités de destins persistent encore à se distinguer plus aisément entre des syndicats du *Nord*, rapprochés en termes géographiques, linguistiques et culturels, qu'avec leurs pendants du *Sud*. Au sujet de la possible absorption de « *CanMin 2* » par une concurrente canadienne, un des représentants consultés soutiendra :

*« C'est plus concret pour nous l'autre entreprise canadienne. On a eu un gros projet de modernisation à cause d'eux parce qu'on a pris leur bouée nautique. Ça nous a demandé de modifier l'affinerie (...). Ils nous amènent beaucoup d'ouvrages [sic]. (...) Tandis que le site de production ChiD, oui, on reçoit des anodes d'eux, mais ça dérange pas. On sait très bien qu'ils ont une affinerie là-bas, pis qu'elle est plus moderne que nous (CanA) [sic]. Elle coûte moins chère parce qu'elle est à ciel ouvert et que tout le monde se fout de la qualité de l'environnement là-bas. Ben, tout le monde s'en fout, ce n'est pas vrai, les propriétaires s'en foutent et les gars n'ont pas assez de pouvoir pour faire autrement! » (entretien n° 9)*

Les *enjeux* sous-jacents à l'intersyndicale ressortent donc passablement amoindris par cette difficulté de générer des liens inter-organisationnels forts, une identité commune entre toutes les équipes locales participantes:

*« On ne sait pas vraiment ce qu'ils vont nous apporter, pis il faut régler nos problèmes ici avant d'aller ailleurs. Il y a aussi peut-être une non-compréhension des réalités d'un peu partout. On sait pas ce qu'ils vivent et qu'on, on ne veut pas aller voir [sic] ce qu'ils vivent vraiment.*

*On, on voit les autres (les syndicats du Sud) comme dans notre réalité, pis ce n'est pas ça [sic]. Ils ont juste à faire ça! Oui mais dans leur pays, ils ne peuvent pas le faire. Toi, est-ce que tu risquerais ta vie ici? Non! Qu'est-ce que tu risques toi ici (en faisant de l'action syndicale)? Une suspension de deux jours, oh « big deal »! On a une approche un peu fermée du syndicalisme. Je pense qu'on aurait beaucoup à apprendre d'eux pour développer ensemble une approche plus combative. » (entretien n° 9)*

D'autres dirigeants critiqueront d'ailleurs encore davantage les efforts de rapprochement entamés jusqu'ici. Certains iront même jusqu'à questionner l'ouverture affichée par l'équipe A en matière de solidarité internationale, à l'exemple du représentant suivant:

*« On les aide parce qu'on veut préserver nos emplois. Si on les aide, ils vont moins nous voler nos « jobs », ben oui [sic]. Beaucoup de condescendance pour eux autres. On les considère moins bons que nous. Ils n'ont pas les mêmes conditions.*

*On va leur apporter quelque chose, ils ne peuvent rien faire pour nous. On est meilleurs! Je trouve qu'il y a un sentiment de supériorité face à l'Amérique du Sud. Je trouve qu'il y a beaucoup de ça. Pourtant, ils sont militants! Ils en sont juste là où on en était y a 50 à 100 ans là! Nos grands-parents se sont fait tirer dessus aussi sur les lignes de piquetage! Il faudrait plutôt en être fiers et s'en souvenir et pis, d'essayer de les soutenir, eux aussi là, pendant qu'ils vont se battre là, c'est. Aller rechercher le feu sacré qu'on n'a plus. » (entretien n° 4)*

Son collègue renchérit avec encore plus de mordant:

*« Chacun a peur de perdre ses intérêts là-dedans. Moi, le syndicat, je vois ça comme une grosse entreprise maintenant là. C'est un paquet de petites entreprises dans une grosse entreprise, pis chacun essaie de gérer cela à sa manière. Mêle-toi pas de mes affaires, je ne me mêlerai pas des tiennes! Fait qu'on roule de même, pis si tu as besoin d'aide, si je suis capable, je vais t'aider, pis si ça me tente aussi. Pis si ça me tente pas, ben étouffe-toi ! [sic] Je vois ça de même, moi. » (entretien n° 7)*

L'enthousiasme des débuts fait ainsi place à une certaine désillusion, en attestent les dires compilés chez celui-ci à cette époque :

*« Il y a un problème de langue, il y a aussi un problème d'intérêts. De quoi on va parler? [sic] Si on avait un sujet commun, ça serait facile. Dire mettons je te donne un dossier, mon gars, je te le traverse [sic], je te donne l'information. (...) Le développement de tables de concertation comporte tout un lot d'obstacles supplémentaires. Une communauté de négociation, je ne sais pas... C'est un autre monde! Non, on n'a pas les mêmes visions de ces choses-là. Ça va être difficile parce qu'on est trop diversifiés par nos intérêts, pis [sic] nos besoins. Il y a trop de diversifications. Juste au Canada, les gens du Manitoba, ils n'ont pas les mêmes lois qu'au Québec. Les gens du Nouveau-Brunswick ne s'identifient pas au fait français du Québec. Il y a quelque chose qui ne marche pas dans ça. » (entretien n° 2)*

Devant ces considérations, les enjeux de la relation derrière la création d'une capacité d'agir ensemble parmi les travailleurs de la chaîne apparaissent fragilisés. L'équipe convient du nivellement possible de certaines pratiques syndicales (par exemple: revendication, enjeux de santé et de sécurité au travail et respect de l'environnement). Elle admet également du renforcement éventuel de son pouvoir de négociation face à l'entreprise par le biais de manœuvres transnationales, indiquant un certain raffinement chez ses représentants de l'action syndicale à mener au quotidien, tel que le relate le témoignage du même représentant :

*« Si je m'arrête chez nous, pis je m'occupe juste de ça, je n'aurai pas de résultats. Ça ne suffit pas! Comment que j'impliquerais le directeur du personnel, c'est la division qui a le pouvoir de décision, la direction locale a juste le pouvoir d'exécuter. (...) Si je m'en vais à une échelle, une table plus haute, pis que je fais de la dénonciation générale, ben y'a quelqu'un de la corporation qui va dire, qu'est-ce que vous faites à l'usine CanA? L'équipe A est en en train de se choquer, ils sont à la veille de sortir (lire déclencher une grève), pis on va perdre des millions! (...) Ces gens-là ont des fortunes à gérer! Ne me fais pas perdre 1 million par jour parce qu'il va falloir que tu me dises pourquoi! » (entretien n° 2)*

L'appréhension affinée de l'employeur, de sa figure et de ses stratégies prouve la présence d'un éveil accru chez les dirigeants syndicaux quant aux dangers de restreindre son tir dans un cadre strictement local. En pleines tractations avec l'employeur local, on nous dira :

*« On était à la table de négos, pis moi je mets ça en dessous de la couverte [sic]. Y'a nappe sur la table [sic]. Ça ne paraît pas pantoute [sic]. Une feuille de papier. Là, je leur dis, j'ai mis la convention collective du Chili devant vous autres. C'est juste pour vous rappeler que vous n'allez pas signer des conventions de même avec nous autres au Québec. Ça c'est sûr. Vous la voyez pas? [sic] Là, je la prends en dessous de la nappe. C'est une feuille! En tout cas, je leur ai dit, on n'est pas au Chili ici et vous allez vous comporter comme il faut avec les gens là-bas. Vous ne rendrez pas les gens malades plus là-bas sans vous faire traiter de criminels, de pollueurs ici! » (entretien n° 1)*

Nous voyons dans ces propos à la fois une ouverture, ainsi qu'une remise en cause profonde des façons de faire doublée d'une valorisation du travail syndical accompli au Québec : dit autrement, on s'ouvre à autrui au sein de l'équipe et l'on constate au même moment l'ampleur du gouffre les séparant des autres travailleurs de la chaîne, complexifiant l'existence d'éventuels points de convergence et de proximités de destins. Cette contradiction se veut bel et bien réelle chez les dirigeants locaux : dans cette veine, la solidarité internationale fera l'objet de lourdes résistances à l'interne.

### **8. 3. 2. 3 Production normative**

Malgré les tensions reportées, nous assistons ici chez l'équipe A à la structuration de *normes relationnelles* de plus en plus raffinées. Les visées cultivées à l'international augmentent d'un cran, tout comme le nombre et la profondeur des échanges signalés plus tôt. Celle-ci s'engage ainsi dans le déploiement systématique de contacts intersyndicaux à l'international, dans une optique de renforcement des stratégies existantes et de développement de capacités de revendication mieux informées. Ce processus s'illustre chez elle par la mise sur pied d'un fonds d'entraide internationale pour tous les syndicats locaux de la chaîne, sous une motion de l'exécutif local entérinée en 2006. Cette initiative se couple à la mise en place d'un secours coordonné lors d'une grève de 24 heures chez son équivalent D : celui-ci se révèle désormais capable de brandir la menace tangible du recours à un fonds d'urgence externe, coordonné depuis le centre décisionnel de « *CanMin 2* » à Montréal. Pour un de ses représentants :

*« La venue des Canadiens, c'est un message à l'employeur. Une des preuves étant : l'équipe D va t'emmener son pendant A dans une rencontre avec l'employeur qu'on a! Finalement, ben [sic] ils (les représentants du syndicat chilien) ont décidé de ne pas le faire, ils se sont dits ça va laisser un mauvais message. (Par contre), si on n'est pas capable d'arranger, de faire nos affaires, on fait venir les Canadiens. Sauf que de dire au « boss », les Canadiens, demain on va les voir, on va leur parler, ils vont retourner à Montréal, ça a un volet plus critique. Surtout pour les employeurs vis-à-vis des travailleurs. » (entretien n° 2)*

Le travail de dénonciations et de sensibilisation mené par l'équipe A de pair avec les syndicalistes du site de *ChiD* s'intègre dans cette perspective de renouveler leurs droits et leurs fonctions de représentation. Il recherche également l'élaboration ultérieure d'un *Code de conduite* applicable à toute la chaîne de « *CanMin 2* » pour niveler par le haut les pratiques corporatives au Canada et à l'étranger. L'établissement d'un tel *plancher normatif*, autour d'enjeux qualitatifs tels que la santé et la sécurité au travail et le respect de l'environnement, comporte comme objectif premier de soutenir la consolidation de pratiques améliorées en ces matières chez l'employeur. Le même dirigeant mentionnera à cet effet :

*« Moi, je suis convaincu de ça. Un code d'éthique qui s'adapte aux lois de chaque pays. Fais que le code est assez flexible. Mais si comme « *CanMin 2* » faisait avant dans le temps : la plus haute exigence ou le plus haut critère, on va l'installer pour toutes nos divisions, partout qui soit dans le monde on va l'appliquer pareil! [sic] » (entretien n° 1)*

Ces objectifs signifient chez l'équipe A le partage plus fréquent de ressources informationnelles de toutes sortes avec d'autres groupes participants, dont D et E. La première s'investit dans l'échange de conventions collectives, la comparaison de clauses spécifiques et le repérage d'inadéquations, les transferts d'expertise, de même que la confrontation des pratiques corporatives en vigueur au *Nord* et au *Sud*.

En mai 2006, celle-ci occupe l'avant-scène d'un voyage organisé au Chili où prennent place des forums d'échanges et des ateliers de formation axés sur les pratiques de revendication et la négociation collective. Elle procède de la sorte au partage de stratégies et de conseils techniques développés au fil des années auprès de « *CanMin 2* ». Ces *mécanismes de transfert* s'ébauchent par la voie de mises en situation et de simulations pratiques diversifiées visant à confronter une variété d'opinions et à stimuler les transformations. De l'opinion du même dirigeant :

*« Ça va être des cas, mais ça va être aussi des tables, échanges à des tables ou de la discussion-échanges, un forum où on parle des négos, comment ça c'est fait dans le temps. C'est quoi ton expérience? Qu'est-ce que tu dois aller chercher pour te donner le pouvoir d'arranger les choses? C'est pas un vrai « cours », c'est de l'échange, c'est plus un forum sur les négociations. Genre congrès, nous autres, on a fait ça, vous autres vous faites quoi? » (entretien n° 2)*

Nous nous trouvons donc, à ce-stade-ci, face à un acteur syndical enclin à s'investir dans la création de normes relationnelles nouvelles, guidant autrement ses interactions avec les autres. Malgré la richesse des échanges la soutenant, cette synergie se veut encore fragile, tel que le démontrent les bouleversements connus en *phase trois* à de nombreux égards.

### **8. 3. 3 PHASE TROIS**

#### **8. 3. 3. 1 Jeux relationnels**

Sur le plan de la *dynamique des échanges*, l'équipe A accuse une diminution de la fréquence et de la profondeur des communications établies avec son pendant D et des syndicats nationaux du Chili. Des rapports d'alliances plutôt diffus s'observent cependant avec les péruviennes E et F, autour d'enjeux de santé et de sécurité associés au travail minier en haute altitude. Une perte de contact s'enregistre avec un syndicat d'« *EuroMin* » en provenance de la République Dominicaine, avec qui de très brefs pourparlers sont entamés en mars 2007 à Montréal. Nous distinguons également au Canada une distanciation remarquée des rapports privilégiés par le passé à l'instar de l'équipe B et d'autres syndicats en marge de la chaîne d'« *EuroMin* ». Une indifférence relative teinte les rapports avec nombre d'acteurs autrefois plus activement impliqués sous « *CanMin 2* », à l'exemple de la canadienne C. Du ressentiment et de la méfiance en colorent d'autres, à l'issue d'un dernier conflit de travail vécu sur le site *CanA* avec « *EuroMin* ». Un représentant s'exclamera à cet égard :

*« On n'a pas de coordination, de solidarité avec les autres usines d'« EuroMin ». Je trouve que c'est un gros manque, un gros manque. Moi en tout cas, dans les années futures, ce que je verrais, ce serait un local uni [sic], je veux dire toutes les divisions, je ne sais pas Canada là, tsé [sic]. On négocie une convention pour toutes les compagnies (lire les sites), pour avoir une force de frappe, pour être capable de dire, si on décide qu'on s'en va en grève, ben c'est pas juste tant de gars, c'est peut-être 10 000 gars qui vont sortir en grève. Fait que là, tu vas neutraliser soit l'Amérique du Nord ou plus, tsé [sic]. Face à des grosses entreprises, on n'a pas de pouvoir. » (entretien n° 7)*

L'équipe A fait donc face à des difficultés majeures au moment de faire perdurer des prises de contact ébauchées suivant le passage des années. Sous « *EuroMin* », nous assistons à un

déplacement des axes relationnels autrefois cultivés par les dirigeants syndicaux locaux au profit du *Grand Syndicat* canadien et des représentants des projets internationaux désormais appelés à piloter les échanges et les rapprochements souhaités à l'international. Cette époque rime en quelque sorte pour le groupe A avec la déconstruction de synergies établies au Canada et à l'étranger, dont la chilienne D. C'est dans un cadre de désintérêt et de désillusion relative face à la coalition que les représentants locaux cherchent à approfondir l'intimité de liens entretenus avec le *Grand Syndicat* et à évoluer dans son sillage. Ils en arrivent peu à peu à devenir un satellite de leur propre *réseau relationnel* dont ils n'occupent plus le centre de gravité. Malgré ce déclin, leur équipe sera présente à toutes les occasions d'échanges convoquées par le *Grand Syndicat* canadien.

Les données relatives aux *modalités d'implication* suggèrent, quant à elles, une légère collectivisation de l'implication du groupe A à l'international. Pour la toute première fois dans son historique de participation, deux dirigeants représentent l'équipe A en avril 2008 au Pérou. Sous rubrique de la *diffusion* et de la *passation des informations*, la situation semble inchangée, les possibilités de détenir et de capter des renseignements ou des explications demeurant tout aussi exclusives qu'auparavant : de fait, seuls quelques membres de l'exécutif local sont informés des avancements réalisés par la coalition. Certains ne connaissent ni l'existence du *Grand Syndicat* canadien, encore celle moins de son bureau de projets internationaux et de son fonds de solidarité.

La *cohésion interne* prévalant parmi les dirigeants locaux apparaît, en bref, plus minée qu'autrefois. Pour plusieurs d'entre eux, le *Grand Syndicat* canadien devrait être le maître d'œuvre de tout projet de solidarité internationale et ne pas solliciter la participation directe des équipes syndicales locales d'« *EuroMin* ». Pour d'autres, il en va autrement, cette situation ne posant aucun problème à leurs yeux. Le décalage d'opinions à l'interne se veut donc important, en plus de se tisser sur fond de désintéressement pour la plupart des dirigeants locaux. La question des coûts afférents aux voyages et de leurs retombées associées refait d'ailleurs souvent surface chez eux et sème discorde et désillusions. L'international ressort ainsi comme un enjeu litigieux qui ne récolte que peu d'appuis à l'interne. L'équipe persiste malgré tout à envoyer un de ses représentants en mission à l'étranger. Des dires d'un officier,

« les dirigeants locaux ont perdu l'espoir de retenir le principal représentant impliqué ici! ».

Cette affirmation profile une unanimité discutable autour de l'international.

Si l'on résume, l'équipe A ne nie jamais son concours là où il sera sollicité : elle y arbore cependant une posture de *remise en cause*, synonyme de réactivité et de retrait au sein de l'ensemble.

### **8. 3. 3. 2 Expériences identitaires**

Au plan identitaire, nous remarquons des difficultés persistantes chez cette équipe à concevoir les travailleurs d'« *EuroMin* » comme faisant partie d'une seule et même grande famille : les liens demeurent ardu à forger avec les étrangers. Une communauté de destins s'entrevoit toujours comme étant réalisable sur toute la chaîne corporative, autour d'*enjeux qualitatifs et ponctuels*. La consolidation d'une prise de conscience d'envergure transnationale tend encore à se faire attendre chez nombre de dirigeants en poste. Le *Soi* ne s'élargit pas tel qu'escompté. Selon le représentant suivant :

*« Les échanges sont beaucoup dans une perspective « on va leur apprendre ce qu'on sait » et non pas des échanges bilatéraux. On va leur montrer comment négocier, comment s'imposer pis que, surtout, que je ne risque pas ma piscine hors terre qui est dans mon jardin! Je ne suis pas prêt à risquer ma piscine pour que tes conditions s'améliorent. On les aide parce qu'on veut préserver nos emplois. Si on les aide, ils vont moins nous voler nos « jobs »! Beaucoup de condescendance pour eux autres. (...) Les Chiliens, les Péruviens sont essentiellement perçus comme des voleurs de « jobs », au lieu que ça soit un complément! » (entretien n° 9)*

À l'échelle du Canada, un certain désaveu plane chez les dirigeants locaux quant aux possibilités effectives de tisser des ponts entre des syndiqués confrontés à une même réalité corporative. Le changement incessant de figure patronale, depuis quelques années, en porte plusieurs à baisser les bras et à se désintéresser d'un projet de coalition jugé inapte à changer durablement le cours des choses, à la faveur des syndicats. La non-accessibilité du centre décisionnel d'« *EuroMin* », autrefois situé à Montréal, pose des obstacles d'autant plus importants à une action syndicale traditionnellement coincée dans ses balises locales. Un des représentants noircira le tableau de la façon suivante:

*« « EuroMin »! Nous autres, on est qui pour se battre ?! Avant, on était la vache à lait de « CanMin 1 », on avait le gros bout du bâton. Ici, si ça «stallait» (ralentissait) [sic], « CanMin 1 » était dans la merde. « EuroMin », ils s'en fichent eux autres! C'est sûr que si tu ne tiens pas ton bout [sic], tu ne peux pas battre un géant comme ça. Par contre, c'est difficile de projeter l'action syndicale à ce niveau-là. Il faut que localement, il faut que ça parte d'en bas. » (entretien n° 7)*

Malgré ces désillusions, le groupe A se distingue par une compréhension plus large et avisée des enjeux et des difficultés liées à la solidarité syndicale internationale. Parallèlement à cela, on dénote chez lui une capacité d'appréhension affinée de la figure patronale et de la dynamique relationnelle à privilégier avec elle, de ses choix stratégiques potentiels, ainsi que de l'action syndicale à mener aux plans local et international. *« Savoir avec qui on négocie, comprendre pour qui on travaille! »*, de l'avis de plusieurs dirigeants locaux, demeure l'enjeu syndical par excellence en ces temps mondialisés. Pour le représentant suivant :

*« Les batailles ne seront plus locales. Pis on l'a vu au dernier conflit, notre bataille locale a fait que l'international nous a mangés [sic]. Ils nous ont mangés parce qu'ils avaient les ressources financières, pis les ressources financières, c'est le nerf de la guerre, c'est et ça a toujours été l'argent. Ils en ont de l'argent pis, en faisant un conflit dans une usine, dans une division, t'arrêtes pas la pompe à argent de marcher pour autant, ce qui était le cas avant. Tu leur faisais mal avec la pompe à argent quand tu l'arrêtais. Il faut aller au-delà du local. (...) Mais, changer de mentalité, c'est changer un héritage cérébral, c'est changer ça, parce qu'avant les batailles étaient locales. Il faut s'enlever ça de la tête ! » (entretien n° 8)*

Un de ses homologues dira en concordance :

*« Si tu réussis, si tu réussis à implanter ton syndicat à travers le monde, tu vas avoir beaucoup, plus de force, pis tes chances de perdre des « jobs », ça va être beaucoup plus rare [sic]. Pis les gens vont être beaucoup plus, mieux traités ailleurs [sic], pis ça va faire un équilibre. C'est expliquer, c'est de faire comprendre que ça va faire un équilibre. On est rendus là, on est rendus là. On n'est plus des compagnies canadiennes, on n'est plus des compagnies ontariennes, on est rendus des compagnies multinationales, à travers le monde [sic]. On représente 1%, 2% de la compagnie là, fais qu'on n'est rien là [sic]. On est vraiment un point de sable sur une plage. Fais que si tu veux réussir à survivre dans ça, faut que tu réussisses à t'allier aux autres pays, d'allier aux autres syndicats puis ainsi de suite. » (entretien n° 4)*

Le sentiment de communauté autrefois bourgeonnant chez l'équipe canadienne s'estompera graduellement pour faire place à une appréhension plus réaliste des obstacles et des défis liés à la solidarité intersyndicale. De cette remise en cause émergent de nouvelles finalités escomptées à l'international, tournant autour non plus de la création d'une table de négociations communes, mais plutôt de l'arrimage conjoint de problèmes généraux à débattre au sein de la chaîne (par exemple: santé et sécurité au travail et respect de l'environnement). En d'autres termes, la revitalisation du pouvoir syndical à l'international demeure toujours une

nécessité criante d'urgence chez ce groupe : ce dernier devient toutefois plus critique des entraves se posant sur son chemin. La coalition se trouve en ce sens dans une phase d'obligations nettes de résultats pour les représentants concernés.

### **8. 3. 3. 3 Production normative**

La lenteur des avancées internationales ramène les attentes des dirigeants locaux à la baisse et propulse une période de *vide normatif* chez eux. La remise en cause des développements attribuables aux échanges intersyndicaux bouscule la dynamique interne de cet acteur où les tensions tendent à fuser de toutes parts au sujet de l'international. Bien que le projet soit censé redorer l'image de l'équipe auprès des membres et améliorer sa crédibilité sur le plancher, la situation demeure toute autre au plan local. De l'aveu du représentant suivant:

*« Le défi pour moi, il se trouve au niveau du plancher, c'est d'être là au niveau du plancher. Il faut que tu reconstruises ton syndicat intérieur, avant de pour pouvoir bâtir à l'extérieur. À l'international! Pis faire vraiment sensibiliser les gens, l'importance que les gens du Chili peuvent nous apporter à un moment donné. S'ils négocient [sic] des conventions à 6, 7 piastres de l'heure, 8 piastres de l'heure [sic], nos « jobs » ne partiraient pas là-bas. C'est la partie de l'offre que les gens comprennent. La mondialisation là, ce que les gens aient le même salaire que nous autres, fais que les compagnies vont penser deux fois avant de les transférer ailleurs. » (entretien n° 4)*

Dans cette perspective, la création de *règles* supportant une *communauté d'action*, d'*idées* et d'*expériences* large et inclusive à l'international paraît de plus en plus absente du scénario cultivé par le groupe A. L'optimisme de certains tend néanmoins à persister, à l'instar du représentant ci-contre:

*« C'est clair que les employeurs sont mondiaux, nos syndicats, il faut qu'ils le deviennent aussi. Mon avis à moi, c'est que, faut créer un réseau, faut le faire [sic]. C'est sûr que la perception des gens, eux-autres y disent [sic], tu t'en vas là-bas, tu t'en vas en vacances! Quand ils entendent le Chili, quand ils entendent le Pérou, quand ils entendent ailleurs, tu t'en vas en vacances, mais c'est donc pas ça là! Si on veut créer des liens, il faut qu'on y aille là-bas, pis il faut qu'ils viennent (au Canada). » (entretien n° 8)*

Similairement à cela, les ressources échangées autrefois avec récurrence entre les équipes A, B, C, D, E et F apparaissent moins nombreuses, de complexité diminuée. Le partage d'informations s'avère d'ampleur aussi restreinte, illustrant le caractère réduit des *mécanismes de transfert* en présence chez la première. En somme, les potentialités autrefois pressenties au projet international cèdent le pas à un désaveu certain de celle-ci à l'endroit de la nécessité

et du bien-fondé de son implication sur la scène internationale : cette situation explique le *vide* perçu chez elle au plan normatif.

Nous nous trouvons donc devant une équipe de représentants marquée un temps par l'adoption d'une attitude offensive, en quête de rapprochements et de mises en relations de tous genres à l'international. Celle-ci sera toutefois ensuite caractérisée par un certain désaveu et un enclin à prendre ses distances face à la coalition. Plusieurs raisons expliquent ce changement de cap : nous aurons tôt fait de les documenter plus en avant au cours de cette réflexion.

#### **8. 4 SPÉCIFICITÉS ET HISTORIQUE DE *CANB***

L'affinerie *CanB* ouvre ses portes en 1964, à l'époque à titre d'usine expérimentale : sa durée de vie s'estimait alors limitée. Des marqueurs de productivité récents ont toutefois vaincu le pessimisme des scénarios initiaux : *CanB* s'élevait en 2008 au 4<sup>e</sup> rang des producteurs mondiaux de zinc, le 1<sup>e</sup> en importance en Amérique du *Nord*. Depuis ses débuts, la production aurait quadruplé, passant de 60 000 à plus de 275 000 tonnes par an<sup>87</sup>. Depuis le rachat de « *CanMin 2* » par « *EuroMin* » en 2006, l'usine accusait un déficit de rendement de plus de 15 000 tonnes par année : on y opérait en-deçà de ses capacités escomptées, surtout face aux indices de rentabilité produits par les sites de vocation similaire situés en Allemagne et en Espagne. Selon l'employeur local, « *sa proximité des marchés, sa main-d'œuvre qualifiée et ses coûts de production très bas font la compétitivité de l'usine* ». Ses produits sont destinés à la galvanisation du fer et de l'acier, à l'industrie de la construction et de l'automobile.

Une des particularités de l'usine *CanB* réside dans la composition de sa structure de propriété modifiée en 2002. En effet, celle-ci n'appartient à « *EuroMin* » qu'à hauteur de 25%, la portion restante (75%) ayant été cédée à un *Fonds de Revenus* de « *CanMin 1* » auquel des redevances de 51 millions de dollars sont versées chaque année. Nous pouvons donc dire que ce point de production s'autofinance en presque totalité sur les marchés boursiers. À ces particularités s'ajoutent des garanties d'approvisionnement en matières premières de la part d'« *EuroMin* » au Canada, aux États-Unis et au Pérou jusqu'en 2017, conformément au *contrat*

---

<sup>87</sup> L'ensemble de ces données provient d'un exposé corporatif tenu par des gestionnaires locaux d'« *EuroMin* » en mars 2008, ainsi que de renseignements fournis par des dirigeants syndicaux de l'équipe B.

*de gestion* liant cette dernière à l'usine *CanB*. Les liens prévalant entre les différentes unités de production d'« *EuroMin* » pavent la voie à l'établissement de comparaisons coercitives entre elles en ce qui a trait aux accidents de travail, aux coûts d'opération et au rendement envisagé. Leur recours systématique place plus souvent qu'autrement le site *CanB* en mauvaise posture, la Chine (tôt suivie de l'Allemagne, puis de l'Espagne) étant devenue *l'étendard de comparaison à respecter*: les cibles à atteindre riment avec *augmentation de la production, maximisation des revenus et réduction optimale des dépenses encourues*<sup>88</sup>. L'enjeu actuel et futur consiste dès lors à assurer la survie du site *CanB* chez « *EuroMin* » et de viser le renouvellement de son contrat d'approvisionnement d'ici cinq ans.

Le site *CanB* fonctionne depuis presque dix ans selon un mode d'attrition continu : cette situation explique à la fois la fonte marquée des effectifs : ceux-ci sont passés de 600, début 2001, à 463 en 2008, d'où le niveau élevé des moyennes d'âge et d'ancienneté établies à 47 et 28,5 ans respectivement. Manque décrié de personnel, octroi répété de temps supplémentaire, raffermissement des objectifs de rentabilité et de production, mise en concurrence des sites spécialisés dans un créneau similaire, flexibilisation de la main-d'œuvre, explosion de l'impartition, investissements mineurs, tous constituent des éléments propres au topo de *CanB*. En 2007, la direction locale annonçait toutefois la tenue d'investissements totalisant 31,4 millions de dollars, prévus de s'échelonner sur une période de quatre ans.

Par ailleurs, nous prenons acte d'un passé relationnel plutôt difficile entre les acteurs locaux. Cette dynamique se serait accompagnée du renforcement progressif d'une culture de griefs plutôt forte chez l'équipe syndicale B : plus de 700 auraient été déposés au cours des trois dernières années. Cinq épisodes de conflits marquent les mémoires collectives du syndicat local, dont deux dans les années soixante-dix (1974 et 1976), suivis de trois autres dans la décennie subséquente (1982, 1984 et 1986). Le représentant suivant évoquera à ce propos:

*« Un « boss », c'est un « boss ». S'il coule, tu vas couler avant. Toi, tu vas couler avant lui, il va te planter [sic] avant. Il va se sauver le cul [sic]! C'est de même que le monde pense, les vieux (travailleurs) surtout, ils pensent tous de même. Ton « boss », tu peux lui parler, mais quand ça fera mal, il va te planter. Ça c'est clair! Les jeunes, ils ne connaissent pas ça, mais il y en a 75 jeunes, en bas de 40 ans, 80, ce n'est pas gros [sic]. Il n'y en a pas beaucoup. Fais que c'est de même que ça marche ici. Quatre grèves, c'est ça que ça fait. » (entretien n° 16)*

---

<sup>88</sup> Ces renseignements proviennent de copies de documents corporatifs remis par l'équipe B en octobre 2008.

L'observance de recommandations consolidées dans le rapport du *Ministère du travail*, intervenu à titre de tiers, aurait diminué les tensions entre les parties. De l'époque de « *CanMin 1* », on parlait de gestion *de gros bon sens, paternaliste* quoique plutôt *réfractaire aux changements* ». Des dires d'un autre représentant :

*« Moi, je dirais que c'était dans le temps de « CanMin 1 » où c'était le gros bon sens. Puis, l'idée là-dedans, c'est que nous autres, c'était comme notre mère « CanMin 1 ». Parce que t'avais une relation qui était comme mère-fils finalement ou fille là, c'est comme tu veux là. Puis, nous autres ici, au niveau commercial, au niveau industriel, on avait des performances x. Puis, tant qu'on avait besoin de notre « mère » parce qu'on avait besoin d'investissements ou quoi que ce soit, on avait des problèmes, on allait voir notre « mère ». Puis, les gestionnaires d'ici, ben [sic] ils vendaient l'idée de : « on a besoin des sous « môman » [sic], parce qu'on veut grandir, parce qu'on veut vivre dans le temps, parce qu'on a ça dans la tête. (...). Depuis qu'on est un Fonds de Revenus, c'est toute autre chose là. » (entretien n° 21)*

Le tournant des années 2000 marque un changement majeur dans la philosophie de gestion de l'entreprise locale au moment où 75% des parts de l'usine étaient alors cédées à un *Fonds de Revenus*. À partir de cette date, l'impartition connaît une recrudescence telle qu'un représentant parlera d'un « *village d'une centaine de sous-traitants gravitant autour de l'usine* » (entretien n° 16). Les accidents de travail augmenteront et propulseront le nombre de déclarations à 1 560 sur trois ans. L'exercice du droit de refus se fait valoir de plus belle. Ces statistiques confrontent la mise en place de quelques 500 mesures de prévention dès 2003 par l'employeur avec les exigences vécues sur le plancher. Toujours dans le cadre du même entretien:

*« Le problème, c'est que l'employeur ne fait pas appliquer les mesures en santé sécurité. Il y a un laisser-aller total ici, c'est effrayant! On dirait que c'est le syndicat qui gère ça, cette bâtisse-là, ce n'est pas notre « job ». (...) Parce que le problème, c'est tu as la productivité, pis la santé sécurité [sic]. Fait que le message qui est passé, c'est la santé/sécurité, mais à l'intérieur, c'est la productivité qui compte. (...) Je pense que c'est un discours là. Parce qu'en réalité, eux autres, la santé/ sécurité, c'est [sic] juste des coûts. C'est rendu que tout est évalué par coût. La moindre chose, c'est un coût, même la santé/sécurité. La santé des travailleurs, c'est important en autant que ça coûte pas cher! C'est rendu comme ça! On est rendu à ce point-là avec « EuroMin ». C'est toujours les coûts, c'est juste ça. » (entretien n° 21)*

Le rachat de « *CanMin 2* » par « *EuroMin* » en juin 2006 hausse la méfiance à des niveaux encore plus élevés que ceux enregistrés par le passé. Les représentants patronaux, en poste depuis des années, essuient des critiques virulentes de la part de leurs homologues syndicaux. Les contacts entre eux se résument le plus souvent à l'envoi de courriels, exceptions faites des rencontres mensuelles ou trimestrielles, tout dépendant de la nature des

enjeux à couvrir. L'équipe B éprouve des difficultés nettes à dégager un mot d'ordre clair entre l'agenda cultivé par le dirigeant local d'« *EuroMin* », chargé de gérer l'usine *CanB*, et celui du *Fonds de Revenus*, responsable de maximiser les gains réservés aux actionnaires<sup>89</sup>, semant confusion et tensions sur le site. Cette situation mène plusieurs syndicalistes locaux en poste à idéaliser les temps passés, dont cité jusqu'ici :

*« Il y avait plus d'honnêteté avant. Ben plus [sic]! Aujourd'hui, tant qu'à moi là, l'honnêteté, c'est plus une vertu dont nécessitent [sic] les dirigeants. Il faut qu'ils soient « wise » [sic], il faut qu'ils cachent leurs jeux. Il ne faut pas qu'ils montrent [sic] qu'ils sont contents. Il faut qu'ils montrent [sic] qu'ils sont exigeants, puis qu'ils n'ont pas d'argent, pis qu'ils ont ci, qu'ils y ont ça (lire ici un ensemble de contraintes) [sic]. C'est rare qu'on a des félicitations! C'est [sic] pas ça leur priorité. S'ils le font là, c'est parce qu'on le revendique et à un moment donné. C'est [sic] pas naturel d'eux-mêmes de faire ça. » (entretien n° 21)*

Ces difficultés relationnelles signent l'avortement des projets intentés par la direction patronale de flexibiliser le processus de production avec le concours du syndicat, celui-ci craignant les mises-à-pied. Le climat de travail ambiant impose des limites admises à tout changement des conditions de travail: ces projets sont d'ailleurs souvent appelés à se confronter aux *à priori* négatifs de l'équipe B et à des refus systématiques de la part de ses dirigeants. Ces tensions inviteraient même parfois les contremaîtres à transiter par les délégués syndicaux pour diffuser leurs messages ou simplement discuter avec les travailleurs. Les acteurs locaux se retranchent ainsi dans leur camp : la dernière ronde de négociations aurait ainsi constitué plus une « *présentation successive de positions* » que de véritables pourparlers entre les parties.

Bref, nous sommes face à une équipe syndicale contrainte d'évoluer dans une situation relationnelle plutôt chargée à l'échelle locale, tant en son sein que face à son *alter ego* patronal<sup>90</sup>. Ces particularités ne manqueront pas de complexifier son profil d'implication au sein de l'ensemble étudié.

---

<sup>89</sup> Nous constatons une stabilité appréciable des dirigeants patronaux locaux en poste sur le site *CanB*. Les rotations observées concernent surtout les cadres intermédiaires aux ressources humaines, ainsi que les superviseurs de 1<sup>e</sup> et de 2<sup>e</sup> ligne.

<sup>90</sup> Mentionnons l'existence de rapports très limités entre l'équipe B et la direction patronale internationale d'« *EuroMin* » : ceux-ci s'établiraient au nombre de un par année ou à tous les deux ans. Cette cadence se serait diminuée depuis la vente de « *CanMin 2* » à « *EuroMin* ».

### **8. 5 LOGIQUES D'ACTION DE L'ÉQUIPE SYNDICALE DE CANB**

Trois *logiques d'action* caractérisent le parcours de l'équipe B. Le premier découpage (*phase un*) correspond à une période d'*ouverture* chez celle-ci. Le second (*phase deux*) renvoie à une période de *repli sur soi* : il coïncide avec une volonté en déclin des dirigeants locaux d'intégrer et de participer aux activités de l'intersyndicale. Le troisième (*phase trois*) se réfère à une période de *reprise calculée* : l'équipe reprend alors ses activités dans la coalition et s'emploie même à la recherche d'échanges nouveaux au sein de la chaîne d'« *EuroMin* ».

En *phase un*, l'équipe B choisit d'incorporer le regroupement mis en branle par le *Grand Syndicat*, sur fond de fortes *dissensions* à l'interne. Cette multiplicité de points de vue nuit à l'établissement de ses initiatives au plan transnational. Au niveau identitaire, celle-ci fait montre d'un esprit d'inclusion sensible lui faisant entrevoir un débordement nécessaire de son action. Sous le volet normatif, elle tente de systématiser ses prises de contact à l'international. Cette volonté de démultiplier ces occasions de rapprochement met en plan une *remise en cause* de ses schèmes de pensée et de ses référents habituels : elle suggère la création de réflexes organisationnels renouvelés et une appréhension plus globale de l'action à privilégier.

En *phase deux*, l'équipe locale fait volte-face et s'engage dans la voie du *repli sur soi*. On assiste ici à un renforcement du sentiment d'opposition suscité par le projet international et à une explosion des frictions chez les dirigeants syndicaux quant au type d'implication à y apporter. Cette pluralité d'opinions entraîne le *retrait* de l'équipe de tout pourparler engagé en ce sens : celle-ci restreint désormais sa participation aux événements convoqués par le *Grand Syndicat* au Canada. Au plan identitaire, les points de divergence identifiés avec les travailleurs du *Sud* sont mis en exergue, une situation sous-tendant l'impossibilité pratique de générer des proximités de destins à l'intérieur de la chaîne : la vocation et la pertinence des échanges internationaux s'annoncent dès lors fortement remises en cause.

En *phase trois*, le groupe B cherche à réintégrer les activités établies par le *Grand Syndicat*. Il s'applique même à investiguer de son propre chef la possibilité d'établir des contacts avec d'éventuels syndicats européens, présents dans la chaîne d'« *EuroMin* ». Cette *reprise calculée* s'accompagne d'un désintéressement face aux acteurs syndicaux du *Sud* et l'émergence d'un clivage identitaire assuré. Cette prise de conscience laisse présager une

dé légitimation importante du projet international et d'une survalorisation des échanges avec d'autres acteurs du *Nord*. Nous sommes donc face à une équipe encline à s'engager sur la scène transnationale, mais sous réserve de sceller des alliances stratégiques avec des partenaires aux prises avec des problématiques équivalentes aux siennes. L'ampleur du désintérêt et de la discorde suscités par l'international réside dans cette difficulté chez les dirigeants locaux d'en entrevoir l'utilité ou encore d'y associer des retombées au plan local : ce constat s'applique aux syndicats du *Sud* auxquels peu d'attraits sont pressentis.

Le tableau synoptique 8-II synthétise l'historique d'implication de l'équipe B sur une période de huit ans.

**Tableau 8-II : récapitulatif des *logiques d'action* de l'équipe B**

<i>Équipe B (Canada)</i>	<i>Phase 1 (2001-2004)</i>	<i>Phase 2 (2005-2006)</i>	<i>Phase 3 (2007-2008)</i>
<i>Logiques d'action</i>	Ouverture	Repli sur soi	Reprise calculée

### **8. 5. 1 PHASE UN**

#### **8. 5. 1. 1 Jeux relationnels**

Du côté de la *dynamique des échanges*, on repère chez l'équipe B une participation soutenue, quoique limitée, aux événements organisés par le *Grand Syndicat*. À l'instar d'autres syndicats locaux du Québec, celle-ci avait depuis toujours pris part aux activités de concertation et aux efforts de coordination institués par le *Grand Syndicat* canadien chez « *CanMin 1* » dès la fin des années 80. Signalons à cet égard la présence de prises de contacts fréquentes avec sa voisine A, ainsi qu'avec le représentant québécois des projets internationaux du « *Grand Syndicat* ». Ce n'est toutefois qu'au *Sommet de Québec* en 2001 que l'équipe intervient avec plusieurs syndicats chiliens, dont son pendant D. Cette occasion de rapprochement scelle la tenue d'un voyage au Chili en novembre 2004. Entre 2001 et 2004, on reconnaît l'existence de difficultés majeures pour le groupe B d'établir des points de contact avec certains syndicats locaux canadiens et chiliens, puis de les faire perdurer. Des échanges de courriels ont certes bel et bien lieu entre les équipes B, D et des syndicats nationaux du Chili, mais ils se feront peu fréquents : ces derniers viennent toutefois visiter les installations du site *CanB* en 2004,

quelques mois avant l'envoi d'un représentant du groupe B à l'usine *ChiD* en novembre de la même année.

Malgré les possibilités d'alliances annoncées avec son équivalent D, nous soulevons chez l'équipe B la faible étendue de son *réseau relationnel* immédiat. Durant cette même période, celle-ci s'engage dans des rapports d'intensité et de profondeur discutables avec le *Grand Syndicat* québécois et canadien. Elle entretient également des contacts avec son pendant A, malgré les rivalités les séparant en termes salariaux. En effet, la signature d'une convention collective plus avantageuse chez la première rend difficile l'établissement d'un équilibre relationnel fécond avec la canadienne A, malgré son souhait qu'il en soit autrement. Pour ce représentant:

*« Tout est à faire (à l'international). Ça fait des années là que les autres descendent ici, depuis le Sommet des Amériques en 2001. Mais qu'est-ce que ça a donné dans le concret tout ça? Fais [sic] qu'il faut qu'il y ait plus d'échanges, puis il faut que ce soit personnel, individuel et au niveau du travail, au niveau de comment est-ce qu'on s'organise pour la « job » [sic]. On ne commande pas des amitiés, mais on peut commander ou mettre en place des occasions pour créer des rapprochements. Cela, c'est au Grand Syndicat de faire ça. (...) Maintenant, je pense que ce qui est approprié de faire, c'est, oui, de favoriser des contextes qui vont faire que le rapprochement va être un peu plus profond (entre nous). » (entretien n° 14)*

Ce désir d'élargissement de l'équipe s'applique donc pour tous les syndicats de la chaîne de « *CanMin 1* » du Québec et du Canada. Une forte volonté émane chez ce même représentant que les échanges intersyndicaux soient plus fréquents et que des liens de coopération durables soient tissés entre toutes les unités de production de l'entreprise. Le groupe B compte pour ce faire sur le concours de la structure verticale du *Grand Syndicat* québécois de manière à générer une unanimité appréciable autour du projet international et à le sortir de sa stagnation initiale. Il cherche à démultiplier les rapprochements et surtout à en assurer le suivi. Toujours de l'opinion du même représentant:

*« Les échanges d'information sont sporadiques. Quand je suis revenu du Chili, je trouvais que les échanges stagnaient un peu. Fait qu'à un moment donné [sic], j'ai reçu un courriel du Chili et j'en ai profité pour faire un «répondre à tous». C'est une stratégie pour faire circuler l'information. Et j'ai écrits que je trouvais ça important qu'on maintienne la communication, qu'on se tienne au courant de se qui se passe chacun de notre côté, etc. Pis là, ça a fait l'effet de stimuler les affaires un peu [sic]. Pis quand on s'est rencontré, j'ai voulu qu'on fasse des choses concrètes ensemble. » (entretien n° 14)*

Les rencontres de 2001 et de 2004 permettent la comparaison d'informations et le partage de conseils tactiques entre les équipes B, A et D, principalement. Parmi l'éventail des *thèmes* abordés figurent : les pratiques de revendication et de négociation diversifiées; les écueils ponctuant leurs rapports avec l'employeur local; les problématiques marquant leur environnement de travail immédiat (par exemple: sous-traitance, accidents de travail et maladies professionnelles); les indices de productivité et de rentabilité de leur site respectif; etc.

En ce qui a trait à la *division du travail*, l'équipe locale se distingue par une répartition individuelle des tâches, tant au Canada qu'à l'étranger : cette situation explique la *centralisation* apparente des informations en son sein. La saisie des informations et de la prise de décisions s'exercent, quant à elles, dans la personne du président local au *leadership* contesté. Les reproches fusent de toutes parts chez les représentants quant aux possibilités exclusives de capter de l'information, toutes matières confondues dont l'international. En matière de *cohésion interne*, nous dénotons l'existence d'opinions uniformes et défavorables à l'endroit de la coalition. Les dissensions et les frictions sont nombreuses quant au bien-fondé d'entamer des voyages à l'étranger : un seul représentant participe d'ailleurs au voyage organisé au Chili en 2004. La qualité des débats à ce sujet paraît en ce sens sommaire et expéditive prenant appui sur une certaine hiérarchie entre les membres de l'exécutif local.

L'éclatement interne prévalant à l'interne sème discorde et incompréhensions chez les représentants de l'équipe B face au projet international, ainsi qu'à la participation à y apporter. Ces tensions complexifient les rapports de l'équipe face aux autres participants de la coalition.

#### **8. 5. 1. 2 Expériences identitaires**

Avant le lancement de la coalition, le regroupement local affichait une indifférence admise face aux syndicalistes étrangers. Aux suites des échanges internationaux, on observait une ouverture nouvelle chez cet acteur qui concevait désormais les syndicalistes du *Sud* comme faisant partie du bassin des travailleurs *exploités* dans le monde, indépendamment de l'entreprise, de leur spécialité ou de leur pays d'origine.

Nous repérons chez lui une radicalisation de son discours et de ses prises de position face à l'employeur, en particulier suite à la cession partielle des actifs du site à une entité de gestion

externe sous « *CanMin 1* ». Depuis lors, l'équipe cherche à engager son action contre la figure patronale (*l'Autre*). Alors que l'acteur patronal se qualifiait sous « *CanMin 1* » comme un *bon père de famille*, dur mais atteignable, voilà que celui-ci suscite désormais chez elle un vent d'opposition nouveau : la faisabilité d'une démarche de dialogue patronal-syndical apparaît diminuée:

*« Les directeurs... Qu'est-ce que tu veux, eux autres, ils sont pris dans des rôles, ils ont des rôles à jouer, ils ont des responsabilités différentes, des visions différentes. On ne change pas le monde dans la philosophie! C'est dans le conflit, c'est la complexité que cela se range! Oui, il y a des courants philosophiques tout ça, mais la base ne suit pas là! C'est du vent! » (entretien n° 14)*

Dans cette perspective, le renforcement du pouvoir de négociation de l'*acteur syndical* (globalement conçu) face à l'employeur passe aux yeux de l'équipe par la création d'une plateforme de revendications communes susceptible de forcer l'adoption d'un plancher normatif au sein de toute la chaîne de « *CanMin 1* ». Les *buts* et les *finalités* cultivés à l'international résident dans le nivellement à la hausse des conditions de travail des syndicats du *Sud* de manière à préserver les acquis du *Nord*. Seule la majoration des salaires, des normes de santé et de sécurité au travail, de respect de l'environnement modifiera le déséquilibre des forces et le redressera à la faveur des syndicats. On nous précisera:

*« Eux, ils ont besoin de nous pour les aider à s'organiser un petit peu plus. Mais en tout cas, c'est juste le temps qui fait les choses. Pas juste le temps, la détermination aussi. Mais c'est surtout le temps quand les déterminations sont là. Puis, l'autre aspect c'est que, eux, [sic] ils produisent ce qu'éventuellement on pourrait produire nous autres. Fais que [sic] ça couperait éventuellement les emplois ici. Fais que [sic], l'important pour nous que leurs conditions soient super bonnes parce que « *CanMin 1* » aurait moins intérêt à produire là. Cela leur coûterait finalement presque la même chose, presque aussi cher qu'ici. Puis c'est intéressant pour eux d'avoir de meilleures conditions de travail. À un moment donné, il me semble, on pourra parler pas d'égalité là [sic], mais d'équité. (...) Je te parle d'intervenir directement. J'ai un rôle à jouer là-dedans. » (entretien n° 14)*

Ces avancées suggèrent une *remise en cause* importante chez les représentants locaux de leurs schèmes de pensées et de leurs cadres de références habituels. Le débordement souhaité du cadre local rappelle la nécessité perçue chez eux d'harmoniser les pratiques de revendication, les priorités de négociations et les seuils d'acceptabilité (par exemple: santé et sécurité au travail, protection de l'environnement) sur toute la chaîne. Ces objectifs visent à prévenir le « *dumping social* » et à dénoncer les abus corporatifs là où ils sont perpétrés, au

*Sud* en particulier. Ils charrient également des obligations nouvelles de partage des richesses et d'équité dans leur redistribution chez « *CanMin 1* »:

*« Il faut mieux communiquer, mieux informer. Par contre, s'il faut passer par un peu moins de confort, ben « go » [sic], qu'on y aille, pis vite là! C'est par là qu'il faut passer, eux autres ont besoin de nous et nous autres, on a besoin d'eux aussi. On a besoin que le « standing » de vie monte pour pas que le nôtre baisse trop [sic]. Pis j'ai l'impression que le nôtre, va falloir qu'il baisse un peu pour faire comprendre l'importance de développer des alliances et rétablir la répartition des richesses à travers le globe. Fait qu'il est important de rendre les richesses du globe un peu plus équitables [sic]. » (entretien n° 15)*

L'inclusion et la transversalité perçues chez cette équipe la distinguent fortement de sa voisine A sous le registre identitaire. Par la voie des alliances internationales, la première entrevoit la revitalisation du *pouvoir syndical* et l'amélioration des conditions de travail de tous les travailleurs de la chaîne, même bien au-delà.

### **8. 5. 3. 3 Production normative**

En *phase un*, l'équipe locale s'efforce d'établir des points de contact au Canada et au Chili, puis de les inscrire dans la durée:

*« Moi, ce que je trouve plate, c'est qu'il n'y a [sic] pas de président de locaux là-bas qui descendent ici. C'est à la « base » qu'il faut que ça se travaille ces affaires-là. Il faut qu'il y ait des présidents locaux, que les gens de la structure, des locaux de là-bas descendent ici. Il faut que les gens sortent des locaux et descendent ici, il faut qu'ils viennent voir. Nous autres, on aura beau descendre, expliquer, donner nos copies de convention, pis tout. C'est une chose là. Mais de voir, de constater comment est-ce que c'est, comment est-ce qu'on fonctionne, c'est autre chose. (...) Bon, si les présidents pouvaient venir, assister, rentrer dans le bureau du syndicat quand il y a un gars qui rentre pis qu'il est en crise [sic] aussi. Tu sais, de voir comment est-ce que cela fonctionne. C'est ça, t'auras beau suivre la théorie que tu veux, mais tant que tu n'es pas dans le circuit! » (entretien n° 14)*

Ce souhait s'accompagne, au niveau de la *création des règles*, d'une volonté de systématiser les échanges internationaux, à des moments stratégiques de l'action syndicale (par exemple: grèves, négociations, conflits, etc.). Nous repérons de la sorte au sein du groupe l'élaboration de référents plus globaux et mieux informés : ceux-ci lui permettent d'appréhender autrement la réalité corporative, économique et industrielle le concernant. De fait, il s'avère désormais capable de mieux saisir la figure patronale et ses stratégies privilégiées, les partenaires d'action et l'espace à occuper pour être davantage efficace dans son quotidien.

Les *mécanismes de transfert* soutenant ses visées se situent dans la comparaison des stratégies syndicales et la mise en plan de conseils de toutes sortes (par exemple: formation et

accréditation), selon le *leitmotiv* suivant : « *si nous avons ça, vous pouvez l'avoir également!* ». Ces espoirs inspirent donc l'équipe B dans ses échanges avec la chilienne D, au moment notamment de forcer la réintégration d'un travailleur accidenté dans l'usine *ChiD* alors que son retour était prévu depuis quelque temps. L'identification au préalable d'un ancien cadre du site *CanB* en poste à l'usine *ChiD* permet aux représentants locaux d'exiger la reconnaissance immédiate des droits enchâssés dans la convention collective de l'équipe D, sans quoi des manœuvres de dénonciations allaient rapidement s'ensuivre au Canada.

Le bref passage de la canadienne B au Chili questionne non seulement de l'éthique corporative en vigueur chez « *CanMin 1* », mais également ses façons de faire outre-mer. Visite d'usine, rencontres avec la direction locale, comparaisons des ressources législatives en vigueur au Canada et au Chili, discussions des informations corporatives diffusées à tous, mise sur pied d'un fond d'entraide commun, bref les sujets d'échange seront multiples au cours de ce voyage. La solidarité intersyndicale chez « *CanMin 1* » comporte deux volets :

*« Il y a un niveau qui est de rehausser les conditions de travail de ces personnes là. C'est important qu'il y ait une forme d'équité à travers le globe dans les conditions de travail [sic] parce que sinon on n'en sortira pas, les compagnies vont s'installer ailleurs et nous autres on n'aura plus de « jobs » éventuellement. Pis les compagnies n'ont pas cette conscience là. L'autre niveau, c'est qu'on ne peut pas sauver notre planète si on n'a pas d'équilibre. (...) Et je le regrette, les grandes questions écologiques, les pays du Sud sont loin de ça. Parce que les travailleurs pour eux, c'est une question de survie. » (entretien n° 14)*

Enfin, les transformations les plus marquantes chez ces représentants résident au niveau de la *production normative*. De regard autrefois presque exclusivement local, cette équipe témoigne ici d'une volonté patente de s'engager dans l'élaboration de contacts avec des syndicalistes de toutes provenances, du *Sud* principalement : l'action syndicale doit se fortifier par l'international. Toutefois, la zizanie instaurée à l'intérieur de l'équipe réduira le tir de ces aspirations et modifiera à court terme sa trajectoire d'implication.

## **8. 5. 2 PHASE DEUX**

### **8. 5. 2. 1 Jeux relationnels**

Un désaveu certain précipite la tenue d'un temps d'arrêt chez cette équipe dans sa participation à des activités internationales. Cette situation s'accroît avec la chute de l'exécutif local en mars 2006. La *dynamique des échanges* engagés avant cette date tendra à

se réduire aux événements convoqués par le *Grand Syndicat* canadien et à son fonds de solidarité. Lorsque requis, les représentants locaux assurent une présence aux réunions de chaîne tenues à Montréal (juin 2005) et à Sudbury (décembre 2005), sans autres initiatives de sa part. Des dirigeants nationaux chiliens procèdent aussi, lors de leur bref passage au Québec, à une visite des installations du site *CanB*. En revanche, l'équipe B ne participe plus à aucun voyage à l'étranger, à l'exemple de celui tenu au Chili en novembre 2005.

La destitution d'un représentant local consacre, quant à elle, l'abandon temporaire du dossier international pendant plusieurs mois. Elle concorde aussi avec la *diminution* déjà amorcée des échanges avec la chilienne D et les dirigeants du fonds de solidarité internationale du *Grand Syndicat*. Des conversations téléphoniques et des échanges de courriels se tiennent avec les équipes A et D, en quantité toutefois restreinte. Des rapprochements s'exercent graduellement avec le groupe C ayant plutôt fait bande à part jusqu'ici. Pour couper court, le groupe B paraît en quelque sorte ramer à contre-courant des progrès réalisés par une coalition grandissante : à cette époque, la structure du *Grand Syndicat* au grand complet est mobilisée dans le projet.

L'unanimité défailante au sein de cette équipe contribue au rétrécissement de *son réseau relationnel* de densité faible dès le départ. La *phase deux* consacre l'impossibilité pour celle-ci de faire perdurer certaines prises de contacts ébauchées dans le temps avec son équivalent D. Sous l'impulsion du *Grand Syndicat* canadien, les représentants locaux tissent des rapports d'alliances potentiels avec d'autres acteurs de la chaîne de « *CanMin 2* » appartenant à des divisions opérationnelles distinctes de la leur. L'implication internationale demeure toutefois aussi litigieuse que par le passé. Entrevoir des points communs avec les travailleurs du *Sud* n'est pas chose aisée pour eux, en fait foi l'opinion de celui-ci en la matière:

*« Au Canada, on en a des problèmes nous autres! C'est ce que je disais à un représentant du Grand Syndicat. J'ai dit : « Écoute, nous autres, faut régler ce qu'on a ici là [sic]. » On a des cas de fermetures d'usines, on a des pertes de « jobs », on a la mondialisation qui nous touche autant que là-bas, excepté que là-bas, ils commencent. C'est que là-bas le problème, c'est du long terme. Tandis qu'ici, on s'en vient avec un problème à court terme qu'il faut régler, là! C'est là, que les gars en dedans, les travailleurs, commencent à trouver que hey! Là-bas, je comprends qu'il y a un problème là-bas, mais moé [sic], j'en ai des problèmes ici! Il n'y a plus de « jobs », tout fermé! » (entretien n° 16)*

Les échanges finissent en bout de ligne par périlcliter peu à peu. Cette situation d'isolement se confirme avec la mise à la retraite du représentant québécois des projets internationaux du *Grand Syndicat* canadien : celle-ci s'exacerbe également lors de la prise de contrôle de

« *CanMin 2* » par « *EuroMin* » en juin 2006. L'absence d'un porteur de projet au sein du *Grand Syndicat* sera condamnée par plusieurs dirigeants locaux :

*« Le monde, ils viennent comme dans le système plus haut, pis on dirait qu'ils oublient des fois que c'est des travailleurs! [sic] Ça prend un gars qui est connaissant là-dedans. Lui, il peut revenir de là-bas, pis donner l'information à nous autres tsé! [sic] Mais il n'y en n'a plus dans la structure, il n'y en n'a pas, il n'y en a pas! (...) À Montréal, nous autres, on a qui qui fait ça ? Je te parle du côté syndical, chez le Grand Syndicat, même pas chez son fonds de solidarité internationale là. Nous autres, il n'y a personne. On en avait un international, il n'est même plus là! Ils ne comblent pas les postes. Ils font comme ici, ils coupent ! » (entretien n° 17)*

Un autre représentant enchérira sur cette lancée :

*« Tout le monde (au Grand Syndicat) avait de bonnes idées, tout le monde voulait que ça se continue, mais il n'y a personne qui a pris le chapeau! Tant qu'il n'y a personne, ça ne marche pas. » (entretien n° 18)*

Cette période se caractérise toutefois par une collectivisation potentielle de la *division du travail* au sein de l'équipe. Cette désindividualisation de sa participation se confirme avec la désignation de deux personnes attirées au projet international. En *phase un*, la *concentration des informations* et du processus décisionnel avait fait l'objet de critiques sévères chez les représentants qui exploseront en mars 2006. Après cette date, les possibilités accrues de détenir et de capter des renseignements au sein du groupe ne réussissent pas à faire taire le désintérêt ressenti face à l'international : à ce titre, le premier exemplaire du bulletin « *Union chez « CanMin 2 »* » créé en décembre 2005 n'y sera d'ailleurs pas distribué.

Nous apercevons ainsi donc un renforcement du désaveu perçu face aux échanges intersyndicaux suivant les élections de mars 2006. Le scepticisme s'avère d'autant plus important qu'il sonne le glas de la participation antérieure de l'équipe aux activités de la coalition. Le voyage de 2004 fera l'objet de fortes critiques par le dirigeant suivant :

*« T'as pas d'affaires là! [sic] Tu ferais mieux de rester dans l'usine régler nos problèmes à nous autres. (...) On a des problèmes sur place, à régler immédiatement. (...) Écoute, on a assez de problèmes ici de coupure de tâches pis de création d'emplois qu'on va s'occuper de sauver notre propre local avant d'aller sauver l'autre à côté! » (entretien n° 18)*

Son collègue poursuivra dans une veine similaire :

*« Disons, moé [sic], que je suis président du syndicat. Ce n'est pas à nous autres à aller là-bas former le monde [sic]. Ce n'est pas notre « job »! C'est la « job » des permanents, de Montréal, tsé [sic]. Il y a quelqu'un qui développe ça les syndicats là, ben vas-y là-bas! Pis après ça, reviens nous dire ce que tu as vu. On n'a pas le temps d'aller là-bas! » (entretien n° 16)*

La désapprobation s'avère donc très importante chez cette équipe face à la coalition, aux yeux de nombreux de ses représentants : elle signe son repli sur soi temporaire face au projet international et son retrait des activités engagées à l'étranger.

### **8. 5. 2. 2 Expériences identitaires**

Au plan identitaire, l'équipe B s'engage dans une voie de *fermeture ciblée*. À l'échelle nationale, celle-ci conçoit aisément le regroupement des syndiqués dans une seule et même *grande famille* advenant une éventuelle fusion de « *CanMin 2* » avec une autre minière canadienne. Les proximités de destins apparaissent plus faciles à tracer entre des travailleurs du *Nord*, aux prises avec des problèmes similaires, qu'avec de possibles équivalents au *Sud*. Cette pensée se transpose même au-delà des frontières de « *CanMin 2* ». Un représentant s'exclamera à cet effet :

*« Le réseautage que nous autres on est intéressé à faire [sic], c'est avec des compagnies qui nous touchent directement. Liés à notre local avec les mêmes problèmes, les mêmes affaires. Par exemple, moé, là, le Conseil régional, je vais là. L'affaire en ce moment, c'est les professeurs de Cégep. Moé, j'en ai rien à foutre de ça [sic]! Qu'est-ce que tu veux que ça me fasse moé, les professeurs de Cégep [sic] ? Ils n'ont pas les mêmes problèmes que moé ! Ils n'ont même pas la même convention que moé! [sic] Tsé, le réseautage, faut que ce soit la même nature, la même affaire, sinon, on n'avance pas! On n'avancera pas! Pis je te dis, en santé sécurité ici, on est avancé, on aurait intérêt à se faire connaître en maudit! Mais on n'essaie même pas d'avoir un réseau ! Ma sainte foi du bon Dieu, on n'essaie pas ! » (entretien n° 16)*

La participation à la création d'une *capacité d'agir ensemble* ne trouve de sens pour l'équipe que s'il lui est possible de se reconnaître dans les revendications d'autrui face à l'acteur patronal. Dans cet esprit, le projet international ne peut s'enclencher que sous la poussée d'une menace commune entre des syndicalistes à l'avenir commun. Pour plusieurs représentants locaux, développer des rapports de réciprocité avec le *Sud* ne comporte aucun attrait dans la mesure où il paraît difficile d'en mesurer l'impact concrètement *sur le plancher*. Selon celui-ci :

*« Nous autres là, la menace de ça là, j'te l'dis là, pis si tu passerais tout le monde dans l'usine, quand ben même tu passerais tout le monde, j'te garantis, va dans l'usine tu dis : ça se peut que les Chiliens volent vos « jobs »! Ça se peut qu'ils aillent faire du zinc au Chili! [sic] Là, là, la première réaction qu'on va dire ici, moi le premier, m'a te dire [sic]: écoute-ben! Penses-tu qu'au Chili y'a une centrale hydroélectrique, grosse comme nous autres pour faire « runner » [sic] du zinc? Ça prend, juste pour « runner » l'usine icitte là [sic], ça prend quasiment la moitié de ce que la ville prend en courant!*

*Fais que là, nous autres, c'qu'on se dit, c'est qu'eux autres ils ne pourront jamais nous écraser! (...) Pis c'est comme ça qu'on ne se sent pas menacés par ces pays-là. On se sent menacés par les Allemands par exemple! (...) Les forces mondiales qui font ben de l'argent nous font peur. Les p'tits peuples nous font pas peur [sic]! » (entretien n° 20)*

Au niveau des *systèmes de représentation*, nous percevons ici une revalorisation de l'action syndicale menée au Québec et la prise de conscience d'un décalage certain avec les conditions de travail en vigueur en Europe. Pour ce qui est des travailleurs du *Sud*, l'équipe B perçoit davantage les oppositions et les disparités les séparant d'eux que d'éventuelles proximités de destins. Un clivage *Nord-Sud* se profile donc avec constance dans ce groupe et pave la voie à un désintéressement durable quant aux échanges possiblement établis avec les équipes D, E et F par le biais du *Grand Syndicat* canadien. Certes, plusieurs dirigeants locaux sont préoccupés par les risques grandissants de fermetures d'usines et de délocalisation des structures de production, la complexification des stratégies d'un employeur mondialisé, ainsi que le rythme accéléré des opérations de fusions et d'acquisitions. Cette capacité d'appréhender autrement les défis à relever ne s'arrime toutefois pas encore chez eux avec la nécessité de transformer l'action syndicale par la voie des alliances internationales ou des dialogues concertés à l'échelle de la chaîne.

Dans cette perspective, le nivellement à la hausse des priorités de revendication, des stratégies de négociation, des normes en matière de santé et de sécurité au travail ou des standards à respecter au niveau environnemental n'apparaît probable et souhaitable qu'avec des syndicats du *Nord*. Le *Sud* semble en ce sens tout, sauf outillé pour infléchir les visées de « *CanMin 2* », syndicalement parlant. Le vent de fermeture se précise chez cette équipe au plan identitaire.

### **8. 5. 2. 3 Production normative**

Le retrait des représentants locaux des pourparlers à l'international dès mars 2006 se double, au plan normatif, d'un refus de plus de plus systématique chez eux d'établir des contacts avec des syndicats de la chaîne, exceptions faites de possibles partenaires au *Nord*. En matière de *création de règles*, on remarque une remise en cause profonde de la vocation du fonds de solidarité du *Grand Syndicat* canadien, ainsi que de la pertinence des actions engagées à l'international. De l'opinion de celui-ci :

*« Le fonds de solidarité internationale du Grand Syndicat, c'est pour de l'aide là-bas (dans les pays du Sud) [sic]. (...) C'est plus dans le plan éducatif [sic], comme acheter des livres de formation, payer du monde pour qu'ils aillent donner de la formation là-bas, pour enligner le monde, les syndicats. (...) Si le fonds de solidarité internationale veut faire ça, organiser des échanges, financer des voyages, il faudra changer sa mission, parce que ce n'est pas ça qui nous avait été expliqué au début. » (entretien n° 18)*

Ces doutes prennent place dans un contexte de désintérêt de l'équipe face à la coalition établie chez « *CanMin 2* ». On questionne les progrès et les développements engrangés des suites des échanges intersyndicaux se déroulant depuis plusieurs années déjà. Pareil *repli* s'ébruite comme tel dans la bouche de ce dirigeant :

*« Quand tu as une force à l'intérieur de ton exécutif, ben [sic] tu ne sens pas le besoin d'aller chercher ailleurs. Tu sens plus de confiance d'être capable, t'as confiance d'être capable de marcher tout seul. Mais, quand vient le temps, où est-ce que c'est le temps de négocier ou quoi que ce soit d'autres, là on se parle (entre les syndicats de la chaîne). » (entretien n° 21)*

Plusieurs membres du groupe B estiment ce faisant les réunions passées sans réel suivi, ni répercussions concrètes : l'international constitue dorénavant tout, sauf une priorité pour eux. La tentative avortée de créer un *conseil mondial d'entreprise* et de coordonner les priorités de négociations sur une base transnationale aura à ce point fragilisé les sources d'appui des anciens dirigeants locaux, qu'elle aura convaincu les nouveaux élus de s'éloigner de visées durement remises en cause. Dans cette logique, les *mécanismes de transfert* ici privilégiés se cantonnent au repérage systématique d'inadéquations entre les conventions collectives en application chez « *CanMin 2* ». Certains conseils en matière de SST, de respect de l'environnement et de relations de travail persistent encore à circuler, avec la canadienne A notamment. L'équipe B cherche à ce moment-ci à se retirer du projet international et à réduire sa participation au minimum requis par le *Grand Syndicat* canadien.

### **8. 5. 3 PHASE TROIS**

#### **8. 5. 3. 1 Jeux relationnels**

En *phase trois*, l'équipe locale s'investit peu au-delà des activités internationales organisées par le *Grand Syndicat* canadien. À la suite des élections de mars 2006, le nouvel exécutif B tente cependant de régulariser ses échanges téléphoniques et électroniques avec ses équivalents A, C et d'autres syndicats locaux du Québec, en font foi les informations amassées au sujet des griefs, des sentences arbitrales, des régimes de retraite, des stratégies patronales, etc. Celui-ci s'étonne d'ailleurs même de la présence de fortes rivalités au sein du

*Grand Syndicat* et les résistances de démultiplier les échanges entre ses affiliés québécois. Un certain découragement point à cet égard chez ce représentant:

*« Quand on est arrivé là (à une rencontre des affiliés du Grand Syndicat), c'est nous autres qui avaient [sic] pris la parole, pis on a demandé : « écoutez, donnez-nous de l'information sur les fonds de pension, on veut savoir où vous vous en allez. Si vous avez des contrats de signés, on veut savoir ce qui se passe, comment ça se déroule, avec quoi vous avez des problèmes. On avait tous essayé de faire les démarches pour qu'il y ait une communication entre les plans, pis ça n'a jamais rien donné. (...) Ce qui était important pour nous autres, c'est [sic] de se parler! » (entretien n° 17)*

L'équipe B affiche un enthousiasme mitigé quant aux occasions pour lui de participer aux rencontres internationales tenues au Canada ou encore d'accueillir sur son site des syndicats étrangers : nous pensons ici aux rencontres de Montréal (mars 2008, octobre 2008) et Ottawa (avril 2007) ou encore à la visite de représentants chiliens et dominicains en mars 2008. Malgré cela, elle cherche par tous les moyens à prendre contact avec ses homologues espagnols et allemands d'« *EuroMin* ». Ce représentant nous révélera ici sans détour :

*« La tentative de construire quelque chose à l'échelle mondiale, on voit ça d'un bon œil. (...) On a besoin de ça. On a besoin d'une personne qui pourrait faire ça. Je ne sais pas trop comment là, peut-être pas payée pour nous faire voyager, mais créer, donner des accès, créer des interfaces, créer le contact avec un gars à l'autre bout du monde. On doit être capable de faire ça, de savoir comment ça marche là-bas. (...) J'aimerais ça aussi qu'on ait quelqu'un en Allemagne qui « pogne » le téléphone quand j'appelle. Ok, oui, je le connais [sic]. Je l'ai déjà vu. Je ne dis pas le syndicat chilien D, mais l'Allemagne! Je vais l'appeler, pis on va faire une conférence, on va se parler! Parce que nous autres, au syndicat, on règle ben des affaires en se parlant de même. Le vouloir est là de notre côté. Le fonds de solidarité est bien vu dans un but de créer les contacts, mais pas pour payer des voyages pour les gars ou pour essayer de renforcer le Grand Syndicat ! Ce n'est pas ça qu'on veut. On veut un point qui va faire tourner les choses. » (entretien n° 18)*

Ces efforts ne parviennent cependant pas à se matérialiser. Ces écueils étalent au grand jour les difficultés des représentants locaux d'établir les échanges tant recherchés en Europe par le concours initial du *Grand Syndicat* et des fédérations internationales sollicitées. Ceux-ci entrevoient ainsi plutôt aisément la possibilité d'entretenir *de leur propre chef* des rapports d'alliances dans une perspective *Nord-Nord*, avec l'Allemagne et l'Espagne notamment. À l'opposé, les contacts *Nord-Sud* sont perçus dans le registre de l'aide humanitaire : par conséquent, ils se doivent d'être pris en charge par le *Grand Syndicat* canadien, uniquement. D'où leur souci d'entrer en communication avec les représentants de sites de production comparables au leur (en termes de salaires, de modernisme de ses installations et de rendement entre autres) et d'en faire la visite. Ils parviennent à obtenir de la direction locale

l'autorisation de se rendre en Allemagne, une permission qui leur sera ensuite refusée par les quartiers généraux d'« *EuroMin* » tout juste avant la date prévue du départ. Un des participants pressentis pour le voyage nous racontera à ce propos :

*« Ils ne voulaient pas qu'on les rencontre, j'imagine. Ils ne voulaient pas qu'on se parle. Ils ne voulaient pas qu'on se voit. (...) Moi ce que je pense, c'est que c'est « EuroMin » [sic] qui ne voulait plus! Quand ils ont appris ça, probablement que la maison mère a dit : « Voyons qu'est-ce que vous faites là vous autres ? Cela n'a pas d'allure! Vous allez mettre en communication des gens qui peuvent nous mettre des bâtons dans les roues ! » Voyons donc, c'est contre tout principe de gestionnaires là. Diviser pour mieux régner, c'est la base. Moi, je pense que c'est ça qui est arrivé dans ce temps là. » (entretien n° 18)*

Pour un autre représentant, l'idée derrière ces pourparlers consistait à :

*« Quand tu parles du coût-homme la tonne, j'veux voir comment ils sont modernes icitte, qu'est-ce qui se passe icitte [sic], parler avec le monde, être sur le plancher, parce que qu'est-ce qui est l'fun [sic], c'est de parler à des gens qui sont pas dans la structure syndicale. » (entretien n° 17)*

Pour un de ses confrères:

*« C'est sûr que c'est de l'information parce que quand ils nous disent bon là-bas, ils font ça, là-bas ils produisent du zinc à 450 « piasses » la tonne. Icitte [sic], on en produit à 765, il faut baisser, baisser. Ben, il faut comprendre pourquoi. Dès fois juste en comprenant pourquoi, c'est peut-être nono, même la compagnie pourrait bénéficier de ça... Eux-autres, ils n'ont pas d'hiver ou à peu près là-bas, à certains endroits. Ils n'ont pas les bâtisses qu'on a. Fais qu'il y a un paquet d'affaires qu'on pourrait comprendre à travers de ça. (...) C'est une chose d'aller chercher nous autres des liens avec l'Allemagne, avec l'Espagne pour comprendre eux-autres comment est-ce qu'ils fonctionnent, pourquoi qu'ils disent [sic] qu'ils réussissent à produire à moindres coûts? (...) En même temps, si tu leur poses des questions à eux-autres pourquoi ? Pour te protéger toi. » (entretien n° 21)*

Au sortir des négociations, de nombreux représentants locaux seront frustrés de l'impossibilité pratique de tisser des liens avec leurs pendants allemands. Au cours des rencontres convoquées par le *Grand Syndicat* canadien, ils s'estimeront floués dans leurs aspirations de n'aborder que des thèmes globaux (par exemple: indices de rentabilité et conventions collectives) avec des syndicats du *Sud*, des partenaires peu pertinents à leur sens. Les barrières de langue et l'absence d'une personne-ressources au sein du *Grand Syndicat* québécois choqueront ce dirigeant à un point tel qu'il déclarera, non sans fulminer :

*« (Si j'avais pu) ça ferait longtemps que j'aurais parlé à l'Allemand là-bas là. Je m'en vais négocier! Eux autres, il faut je leur tape dans la face! [sic] J'aurais aimé ça dire à la compagnie au début, coût/tonne, « crisse-moi » la paix [sic]. Regarde, c'est de même que ça se passe là-bas! Là, on aurait été égal à égal, en voulant dire : « hey, viens pas fou avec ça! » [sic] Nous autres aussi on est capables de se renseigner syndicalement! Là, on n'a pas d'informations, qu'est-ce que tu veux que je fasse? » (entretien n° 16)*

Le seul contact établi entre l'équipe B et sa congénère allemande a lieu lors d'une rencontre de chaîne tenue en octobre 2008. Aucune visite des lieux n'est toutefois organisée à l'usine *CanB*. Aucune conversation ne prend réellement place entre les deux équipes de dirigeants locaux, taisant ici toutes possibilités ultérieures de concertation ou de dialogues entre elles.

Pour ce qui de la *division du travail*, nous reconnaissons une décentralisation poussée de la participation de celle-ci aux activités de la coalition. Les responsabilités à assumer en ce qui a trait à la circulation des informations se départagent entre tous, assoyant une collectivisation auparavant absente de l'implication. Les possibilités de détenir et de capter des renseignements au sujet de l'international semblent elle aussi inclusives, du moins plus qu'elles ne l'étaient auparavant.

En matière de *cohésion interne* finalement, nous enregistrons une unanimité de points de vue entre les membres de l'exécutif local quant à la pertinence variable du projet international et de l'implication à y apporter, en particulier au *Sud*. L'équipe B s'estime *grosso modo* sceptique quant aux retombées concrètes à associer aux échanges internationaux. L'intermédiation assumée par le fonds de solidarité internationale du *Grand Syndicat* canadien apparaît également problématique, sa vocation devant normalement se réserver à l'aire de l'humanitaire, à défaut de quoi on devra changer son libellé et préciser son rôle souhaité. Les discussions entretenues à ce chapitre à l'interne instaurent une grande réciprocité dans les rapports entre les dirigeants concernés : aucune hiérarchie relationnelle n'existe parmi eux, les rôles étant assumés équitablement entre tous.

Si l'on récapitule, nous sommes ici face à un acteur dont les aspirations se sont graduellement transformées: un fort consensus s'est établi à l'interne. Les attentes entretenues au plan relationnel demeurent inassouvies, faute d'avoir pu disposer des moyens de ses ambitions sur une base *Nord-Nord*. Sans grande surprise, l'*étendue de son réseau relationnel* en ressort inchangée.

### **8. 5. 3. 2 Expériences identitaires**

En *phase trois*, l'équipe B continue d'endosser des référents identitaires locaux. Les oppositions signalées avec ses équivalents D, E et F se renforcent. L'*ouverture* notable se limite et se précise d'autant plus de fermeté aux travailleurs du *Nord*. Le *Sud* n'apparaît

nullement pertinent, une position contraire à celle épousée avant mars 2006. Le groupe ne ressent aucun besoin de s'associer au concours des syndicalistes du *Sud* oeuvrant aussi pour le compte d'« *EuroMin* ». Dans le cadre des limites et des possibilités reconnues à la solidarité internationale, ce représentant admet néanmoins la nécessité de faire abstraction des allégeances politiques ou de l'affiliation syndicale, car de son avis :

*« Un syndicat, c'est les gars qui sont là, qui font le syndicat. (...) Pis ils sont dans la même compagnie que nous autres. (...) Parce que moé, dans ma tête à moé [sic], peu importe le syndicat qui est en place, c'est les membres, c'est les gars qui font le syndicat. Ce n'est pas le logo. » (entretien n° 16)*

Ceci étant, l'équipe se distancie de plus en plus de l'idée d'instituer une *communauté de problèmes ou de négociations* chez « *EuroMin* ». Elle se convainc de s'investir davantage dans la création de *tables de consultations* avec certains *partenaires d'action*, choisis avec soin. Pour plusieurs de ses représentants (dont celui-ci), établir des contacts avec l'extérieur en vaut la chandelle, mais n'est pas sans comporter certains dangers :

*« Ça pourrait être dangereux pour l'une et l'autre des parties! Parce qu'on chercherait à savoir comment est-ce qu'ils font pour se protéger. Eux-autres, ils auraient des informations, parce que ce serait un échange d'informations. On ne pourrait pas leur donner notre convention, notre manière de faire, sans rien leur dire! Je pense que ça comporte des dangers. De part et d'autre, ça c'est sûr! Parce qu'eux autres, ils ne voudraient pas qu'on soit capables d'arrêter leur progression, c'est sûr! Parce qu'eux-autres ils n'ont pas atteint le niveau de vie qu'on a nous autres. » (entretien n° 21)*

En dépit de ces commentaires, on entretient une conception floue, par moments contradictoire, des *buts* cultivés à l'international, en dehors du cadre *Nord-Nord* apparemment consacré. Selon ce représentant :

*« Il y aurait un bon intérêt, pas en essayant de vendre, une table de concertation négociée. Une table de consultations, avec des échanges d'idées, de conventions. Comment ça va vous autres? Comment vous réagissez à ça? Comment qu'il est l'employeur là-bas? Comment qu'il est le syndicat? Votre syndicat, c'est quel genre de syndicat vous avez là-bas? (...) Déjà de se parler, une fois ou deux par année, échanger des philosophies, des idées, c'est extrêmement constructif. (...) Ça serait une première étape! » (entretien n° 19)*

Quoi qu'il en soit, au contact des échanges internationaux, l'équipe paraît mieux informée qu'auparavant et capable de « *contextualiser* » les chiffres et les enjeux propres à la réalité concurrentielle le concernant et qu'il lui faut *gagner*. Ses *expériences identitaires* circonscrivent le choix de ses partenaires et de ses champs d'action privilégiés.

### **8. 5. 3. 3 Production normative**

La lenteur des avancées à l'international, de même que leur manque de retombées sur le terrain contribuent au plan normatif à renforcer les présupposés négatifs de la nouvelle équipe B quant à l'importance à accorder à la coalition. Interrogé à cet égard, ce représentant prétendra ce qui suit:

*« Si le Grand Syndicat veut que les syndicats locaux embarquent, puis les salariés embarquent, il faudrait qu'ils nous prouvent ça a rapporté à quelque part, puis pour soutenir ça, ben [sic], il faut continuer ! Puis des objectifs, t'sais, des objectifs initiaux. Qu'est-ce qui est arrivé? Puis après ça un autre objectif, pis qu'est-ce qu'on veut, qu'on veut obtenir?! T'sais, il faut qu'il y ait vraiment un compte-rendu là! (...) Qui fait en sorte qu'il y ait un mouvement, pis là, là ça s'en vient. Pis, connaître les résultats! Fais que s'ils pouvaient prouver que les retombées là-dessus, les locaux embarqueraient plus. (...) Si les gens ne sont pas harcelés pour se le faire dire parce que rien qu'à le dire une fois, ce n'est pas assez. Les gens ne s'arrêtent pas à ça puisque de prime à bord, ils ne sont pas intéressés. » (entretien n° 21)*

Nous percevons la présence d'un certain *vide normatif* en ce qui a trait à la *création de règles* entre les équipes participant au projet. Celui-ci s'arrime à un *désintérêt* généralisé quant aux résultats à escompter des rapprochements établis avec l'équipe A au Québec et ceux à venir en Europe. Délégitimation de l'international, absence de lignées directrices claires à cet effet, manque de *leadership* et de suivi assuré par le *Grand Syndicat* canadien, vocation problématique et concentration de l'information à l'intérieur de son fonds de solidarité, de multiples reproches jaillissent chez les représentants locaux : tous rehaussent le désaveu suscité par les échanges proposés sur une base *Nord-Sud*, comme le confirme celui-ci:

*« Avant de remonter la situation là-bas (les pays du Sud), combien de temps ça va prendre ? Faut que tu travailles des deux côtés (local et global, Nord et Sud) en même temps, pas juste un. Faut que tu travailles pour sauver tes « jobs » ici, faut que tu travailles pour aider ces gars-là, là-bas (au Sud), à remonter leur situation aussi. Ça, je comprends ça. Mais faut pas oublier qu'on a des travailleurs aussi qui perdent des « jobs », pis qui perdent des conditions de travail, pis leur qualité d'emploi! [sic] » (entretien n° 17)*

Les doutes face à l'international abondent ainsi, limitant la portée des *mécanismes de transfert* potentiellement mobilisés en *phase trois*. Les échanges se restreignent à la comparaison des coûts de production, ainsi qu'au partage des indices de rentabilité et des problématiques récurrentes en milieu de travail (par exemple: dynamique relationnelle avec l'employeur, sous-traitance, attrition, santé et sécurité au travail, respect de l'environnement, etc.): la coalition entame alors son dernier droit et accuse un déclin de ses activités. Indépendamment de ces difficultés, l'équipe demeure consciente des contraintes risquant de bousculer l'exercice de sa

représentation au quotidien, ce qui explique son repositionnement en *phase trois* de ses avancées.

Tout compte fait, elle arbore les signes d'une implication fragile à l'international, teintée d'une forte instrumentalité. L'ouverture remarquée en *phase un* de son parcours fait ainsi rapidement place à un repli sur soi, des suites d'une évaluation négative des retombées concrètes possiblement associées à la coalition. La *reprise calculée* de sa participation aux activités dénote une volonté d'établir des prises de contacts ciblées à des interfaces du *Nord*, présentant davantage de proximités de destins qu'au *Sud*.

## **8. 6 SPÉCIFICITÉS ET HISTORIQUE DE CANC**

Le début officiel des opérations de la mine *CanC* se situe en décembre 1997. D'une superficie totale de 1 600 hectares, ce site est constitué de cinq gisements de nickel (deux à *ciel ouvert* et trois souterrains) dont la concentration figure parmi l'une des plus élevées au monde. Trois entreprises fortement intégrées (une principale et deux sous-traitants) sont en charge des activités d'exploitation sur place<sup>91</sup>. Toutes trois sont syndiquées et le sont devenues sous l'initiative de l'équipe C. Cette situation implique pour l'équipe de dirigeants locaux la gestion au quotidien et en simultané de trois conventions collectives distinctes les unes des autres : elle fait de l'acteur local un *syndicat composé*. Nous ne nous attarderons cependant ici qu'au travail réalisé par celui-ci au sein de la coalition d'« *EuroMin* » et au mandat de représentation exercé auprès de sa base syndiquée (325 membres, dont 7 à 8% de femmes).

La mine *CanC* appartient à « *EuroMin* » à 100% : elle enregistre une rentabilité de l'ordre depuis 2007 d'un milliard par an, pour une moyenne de deux millions de dollars par jour. Son budget de roulement tourne aujourd'hui autour de 200 millions de dollars. La durée de vie estimée de la mine est établie à l'heure actuelle à environ 26 ans : la découverte de nouveaux gisements permet cependant de conjecturer l'allongement de ce chiffre de quelques années. Des investissements de plus de 500 millions de dollars ont été réalisés depuis l'acquisition du

---

<sup>91</sup> Les deux satellites du site sont des entreprises sous-traitantes essentielles au bon déroulement des activités minières. L'une d'elles (de capital inuit à 100%) se spécialise dans le transport de minerai et l'acheminement de carburant diesel aux facilités de la mine *CanC*. La seconde (de capital inuit à 50%) se charge d'exploiter les mines à ciel ouvert. Elle se réserve la gestion du port de mer par le biais duquel le site conserve un contact régulier avec l'extérieur dont le port de la Ville de Québec, l'Ontario et la Norvège.

site par « *CanMin 2* » en 1996, auxquels s'ajoute un déboursé supplémentaire de 200 millions couvrant les dépenses liées aux activités de forage et d'exploration. Des embauches ont également eu lieu à un rythme constant depuis dix ans. L'emplacement de la mine a toutefois rendu conditionnelle à sa construction l'obtention d'autorisations environnementales et l'approbation des communautés autochtones. Ce processus de concertation a mené à la signature d'une entente en 1995 édictant l'obligation pour « *CanMin 2* » d'embaucher cent travailleurs inuit d'ici 2011 et d'établir le ratio des effectifs à 1 pour 4, c'est-à-dire un travailleur inuit pour quatre *étrangers*. Cette proportion s'établissait à 16% en date de juin 2008. Aucune mise à pied et manœuvre de rationalisation des coûts n'y ont été entrevues à ce jour. L'entente accorde un traitement préférentiel aux travailleurs inuits en matière d'embauches et de licenciements<sup>92</sup>, en plus de sous-tendre la remise de redevances annuelles se chiffrant à 4,5% des profits nets de l'entreprise aux autorités locales.

La fondation du syndicat remonte au mois de mars 1999. Pour contrer toute tentative de syndicalisation, les représentants patronaux de l'époque avaient procédé à la mise sur pied hâtive en 1996 d'un *comité de bonne entente* censé rapprocher les parties. La venue de la syndicalisation apporte de profonds changements à la dynamique relationnelle entre les acteurs locaux, dont la résolution ultra rapide des griefs à l'interne, ainsi que la facilité reconnue d'obtenir des libérations syndicales au moment opportun. Cette dynamique partenariale se transforme avec le rachat de 57% des parts de « *CanMin 2* » par « *CanMin 1* » : se perçoit alors un durcissement de la ligne de conduite épousée par la partie patronale jusqu'en 2002. À compter de cette date, plus de griefs seront déposés, plus de cas plaidés en arbitrage. L'on appliquera alors de part et d'autre les termes de la convention collective à la lettre.

Un rétablissement de la dynamique se fait sentir avec la prise de contrôle officielle de « *CanMin 1* » par « *EuroMin* » en juin 2006. Une harmonie tend par la suite à ponctuer les rapports entre les parties, malgré les retards gênants signalés au niveau des investissements et des améliorations locatives à apporter au complexe minier. Dans cette perspective, l'employeur va de la mise sur pied d'une *politique de portes ouvertes* avec l'équipe C en

---

<sup>92</sup> Ces dispositions impliquent concrètement pour le syndicat local, en cas de difficultés économiques éventuelles vécues sur le site de la mine, le non-respect et la déviation pratique de toutes règles d'ancienneté communément acceptées.

matière de *santé et de sécurité au travail*, à la création d'un *Comité de Relations Industrielles* (CRI). Par leur biais, on convoque la tenue de rencontres paritaires sur une base trimestrielle pour optimiser le dialogue patronal-syndical et anticiper les problèmes à résoudre sur place dont les horaires de travail s'échelonnant désormais sur une base de 21 ou 28 sur 14, soit 21 ou 28 jours de travail consécutifs pour 14 jours de congé. La promotion de ce climat, alimenté par l'implication systématique de l'équipe C dans la gestion du changement en milieu de travail, permet un abaissement significatif du nombre de griefs : ceux-ci s'élèveront à douze en huit ans<sup>93</sup>. Des investissements importants apportent également des correctifs rapides en matière de santé et de sécurité au travail. Des comparaisons avec les autres sites d'« *EuroMin* » se dresseront d'ailleurs à ce propos, sans constituer pour autant un instrument de coercition en soi. Pour ce dirigeant :

*« Nous autres (l'exécutif C), la porte est ouverte. Ils collaborent, ils coopèrent. Je ne te dis pas qu'on obtient tout ce qu'on veut, mais on réussit. (...) Moi je trouve qu'on va quand même bien. (...) Admettons qu'ils veulent remettre quatre sous-traitants cette semaine, c'est toujours demandé au syndicat. On va te ramener 4 sous-traitants pour telle ou telle raison. (...) C'est toujours entendu d'avance. S'ils font un changement, je dirais à 75% du temps, ils viennent me voir pour me dire, regarde à tel endroit de travail, il va y avoir modification, on ferait telle ou telle chose : « penses-tu que ça peut, vous autres, vous nuire? » (...) Quand ils voient que ça peut devenir problématique, ils viennent me voir, tout le temps. On est consulté tout le temps. Au début, pas question de mauvaise volonté, mais peut-être une question d'expérience, il y avait souvent des choses que la compagnie faisait unilatéralement. On ne savait pas, je l'apprenais pour trois, quatre jours après. Aujourd'hui, plus jamais! » (entretien n° 26)*

Sur le site, les négociations s'entament directement avec le directeur des opérations de surface et celui des opérations souterraines, sans le concours de quelconques joueurs externes : la direction des ressources humaines n'intervient à cet effet qu'en toute dernière instance.<sup>94</sup> Peu de contacts, en dehors des courriers électroniques, sont répertoriés avec les membres de la haute direction de l'entreprise, faisant pratiquement d'eux *des dirigeants virtuels* inconnus de leurs équivalents syndicaux - sauf de noms<sup>95</sup>. L'entente s'estime bonne entre les représentants patronaux et syndicaux en poste, depuis neuf ans dans le cas de

<sup>93</sup> Pas plus de trois griefs auraient été déposés en deux ans à l'époque de la première convention collective en vigueur dès 2000.

<sup>94</sup> Nous constatons une faible rotation des dirigeants patronaux depuis 2006, exception faite de la direction des ressources humaines : il s'agirait de la quatrième équipe en place depuis les débuts du site *CanC*. La situation était toute autre avant cette date alors que les cadres patronaux et les représentants des ressources humaines se succédaient tous les deux ans.

<sup>95</sup> Les principales figures patronales, dont le directeur en chef du site, siègent à Toronto et sont absentes de la mine la plupart du temps. Les représentants de la direction internationale ne s'y seraient rendus qu'environ quatre fois depuis 2006.

l'exécutif C. Cette dynamique se réfléchit sur les échanges intersyndicaux de 2005 avec des travailleurs de la Nouvelle-Calédonie engagés avec le soutien et le concours de la direction patronale locale:

*« Le respect est mutuel des deux bords. C'est « donnant-donnant ». C'est certain qu'on a des prises de bec, c'est certain qu'il y a des fois ça, ça parle fort pis il va sortir des sacres de temps en temps! Mais en temps normal, on est capable de s'asseoir à table et de se parler. C'est de même, c'est le principe de ceux qui sont en place à l'heure actuelle, autant au niveau de la direction qu'au niveau du syndicat. » (entretien n° 26)*

Bref, le tableau se dégageant chez l'équipe C paraît s'opposer à plusieurs égards à ceux décrits chez ses voisines A et B. À nous maintenant de vérifier l'incidence de ces constats sur le portrait d'implication de cet acteur à l'international.

### **8. 7 LOGIQUES D'ACTION DE L'ÉQUIPE SYNDICALE DE CANC**

L'équipe C comporte trois phases d'implication au sein de l'intersyndicale étudiée. En *phase un* (2001-2004), elle tend à se replier sur elle-même : cette période à des premiers pas plutôt stériles en termes d'implication internationale. En *phase deux* (2005-2006), elle s'ouvre lentement, mais sûrement à la solidarité intersyndicale pour ensuite se retirer en *phase trois* (2007-2008) des activités engagées par la coalition.

En *phase un* donc, l'équipe locale affiche un *désintérêt* palpable au plan stratégique à l'endroit des questions internationales, d'où l'inexistence d'un quelconque réseau relationnel d'envergure concordante à cette époque. À l'échelle identitaire, l'on dénote chez ses dirigeants un esprit de communauté s'étendant aux travailleurs canadiens de « *CanMin 1* », sans plus. Sous le volet normatif, ceux-ci admettent une implication nationale, l'international leur apparaissant alors hors sujet et sans pertinence réelle. Le *repli sur soi* caractérise la logique d'action épousée par une équipe locale évoluant en marge des pourparlers internationaux.

En *phase deux*, le groupe montre un intérêt grandissant à l'endroit d'une coalition alors en plein essor. L'équipe affiche une certaine volonté de participer aux activités convoquées par le *Grand Syndicat* canadien, en particulier lorsque sa présence se révèle requise au Canada et à l'étranger. La plupart des représentants demeurent toutefois sceptiques face aux échanges internationaux. Un sentiment d'identité commune tend certes à se distiller chez certains d'entre eux au plan local : en dépit de cette ouverture, les oppositions persistent encore et toujours

face au *Sud*. Le caractère embryonnaire de l'implication de cette équipe au sein de la coalition s'accompagne d'un *vide* à l'échelle normative : le consensus entourant la pertinence d'entrevoir une action sur des bases élargies demeure défailant en son sein.

En *phase trois*, l'équipe C tend en un mot à se retirer dans le cadre local. En effet, celle-ci se retire des activités établies par le *Grand Syndicat* canadien. Les rapports à entamer avec les autres équipes participantes sont teintés d'un *désintéressement potentiel* : cette situation entrebâille une volonté d'isolement assez puissante chez elle. Cette attitude de *retrait* s'adjoint à la consolidation de référents identitaires locaux, pour l'essentiel. La lenteur jugée des avancées à l'international contribue à une remise en cause et à une dé-légitimation profonde de la coalition : elle n'entretient, pour ainsi dire, aucune attente à son endroit.

Le tableau 8-III résume le parcours de l'équipe C sur une période de huit ans.

**Tableau 8-III : récapitulatif des logiques d'action de l'équipe C**

<i>Équipe C (Canada)</i>	<i>Phase 1 (2001-2004)</i>	<i>Phase 2 (2005-2006)</i>	<i>Phase 3 (2007-2008)</i>
<i>Logiques d'action</i>	Repli sur soi	Ouverture	Retrait

### **8. 7. 1 PHASE UN**

#### **8. 7. 1. 1 Jeux relationnels**

Au regard de la *dynamique des échanges*, on note chez cette équipe l'existence d'un *réseau relationnel* très pauvre à cette période, tant en ce qui a trait à sa densité qu'à son hétérogénéité. Aucun axe relationnel n'est privilégié à ce stade-ci, aucune synergie n'apparaît en cours d'élaboration au Canada : des contacts sont certes établis parfois avec ses pairs A, B et le *Grand Syndicat* canadien. À l'étranger, l'on marque l'inexistence de rapprochements quelconques avec d'autres acteurs de « *CanMin 1* ».

L'équipe C restreint sa participation à des rencontres de chaîne organisées par le *Grand Syndicat* dès 2002. Elle procède çà et là au partage de conventions collectives avec des syndicats locaux de la chaîne, soit avec des sites spécialisés dans la production de nickel (dont certains en Ontario) et d'autres, dont ses équivalents A et B. Ces contacts se révèlent d'envergure et de profondeur assez réduites. Malgré cela, une relative indifférence colore les

rapports avec les autres unités de production de « *CanMin 1* » au Canada et à l'étranger. Certaines rivalités se font aussi sentir avec ses consœurs A et B, en matière salariale principalement, restreignant de ce fait les possibilités pour l'équipe C d'établir un dialogue intersyndical durable et fécond avec ces dernières.

En ce qui a trait à la *division des tâches*, celle-ci fait montre en *phase un* d'une *répartition des tâches* individuelle au Canada. Du côté de la *diffusion des informations*, nous constatons l'absence de toute personne attirée à leur passation au sein de l'équipe. Quelques discussions, de profondeur et d'intensité discutables, abordent aussi la question de l'international : un certain flou prévaut toutefois quant à la fréquence et l'évolution même de cette diffusion dans le temps. Cela dit, la *centralisation* apparente du processus décisionnel chez elle nous permet de présupposer une *concentration* des possibilités d'y capter les informations en circulation. Sous le couvert de la *cohésion interne*, un consensus prédomine à l'interne quant à l'effectivité douteuse des échanges internationaux. Une certaine hiérarchie relationnelle se découvre aussi dans les rapports entre les dirigeants de l'équipe, le mot d'ordre revenant souvent au président local.

Tout bien considéré, la prégnance du *désintérêt* face aux questions internationales freine toutes avancées possibles de la part de l'équipe à l'international.

#### **8. 7. 1. 2 Expériences identitaires**

L'esprit de communauté se déployant sur une base transfrontalière apparaît inexistant chez cette équipe. Ce représentant nous confirmera la présence de *pôles d'identification immédiats* définis localement, à l'échelle de la mine. Ceux-ci excluent même les entreprises sous-traitantes sur place.

« Notre président, c'est un gars que, pour lui personnellement, on a un organisme ici (à gérer). [Il dit à cet égard-là] : « on ne commencera pas à dépenser ici et là. On a assez de nos affaires ici. S'ils (les travailleurs d'ailleurs) sont mal pris, je peux leur donner un coup de main, mais je n'ai pas envie d'aller mettre le nez dans leurs affaires. On a assez de nos problèmes, pis [sic] moi arriver pour me promener et passer des quatre, cinq jours en avion, des quatre, cinq jours à Toronto, quand je ne parle même pas anglais, ça m'intéresse pas! C'est un gars qui est ben [sic] passionné du syndicat, de sa boutique, mais la boutique à côté c'est autre chose. » (entretien n° 26)

Similairement à cela, la perception de l'acteur patronal se pose au plan local. L'action syndicale s'engage en outre plus souvent qu'autrement de pair avec cette figure, dans une

optique de partenariat, au niveau du site *CanC*. Les *finalités cultivées à l'international*, s'il en est, apparaissent nébuleuses à ce stade-ci. De fait, cette question ne se pose pratiquement pas, vu le caractère ultra réduit du réseau relationnel du groupe en *phase un* de son parcours.

### **8. 7. 1. 3 Production normative**

L'équipe C s'implique minimalement à cette époque-ci, à l'échelle nationale de surcroît. Nulle surprise donc d'apprendre, en ce qui a trait à la *création de règles*, l'absence d'innovations quelconques au sein de l'équipe. Une remarque similaire s'applique pour les *mécanismes de transfert* privilégiés, ces derniers apparaissant hors sujet. Il s'agit donc d'un acteur plutôt replié sur lui-même. Sans surprise, les retombées des échanges internationaux se veulent inexistantes au plan normatif.

## **8. 7. 2 PHASE DEUX**

### **8. 7. 2. 1 Jeux relationnels**

La *phase deux* annonce une légère diversification de l'*étendue du réseau relationnel* de l'équipe locale sous l'impulsion du *Grand Syndicat* canadien. À ce titre, celle-ci s'implique dans la mise sur pied d'une mission en Nouvelle-Calédonie en juillet 2005 regroupant activistes, environnementalistes, syndicalistes de toute affiliation, universitaires, représentants patronaux et gouvernementaux d'Australie, du Canada, de la Chine, de la France, du Japon, de la Russie, de la Nouvelle-Zélande et de la Nouvelle-Calédonie. Son but consiste alors à sonder et à dénoncer, au besoin, les impacts sociaux, humains et environnementaux liés à d'éventuelles activités d'exploration et d'exploitation de « *CanMin 2* » dans ce dernier pays. Un représentant local est dépêché à cette occasion. En novembre 2005, l'exécutif syndical convient d'envoyer un autre de ses représentants au Chili à une rencontre officielle, toujours sous l'impulsion admise du *Grand Syndicat* canadien.

En dépit de cette *insertion*, celui-ci éprouve des difficultés à démultiplier ses prises de contact et à les inscrire dans la durée. Rencontres, conversations téléphoniques, courriels et visites sur place ont bel et bien lieu avec l'équipe D: toutes demeurent ponctuelles et de l'initiative du *Grand Syndicat*. Aucun axe relationnel n'est cultivé à l'intérieur de la chaîne au Canada. Une remarque similaire s'applique pour le fonds de solidarité internationale du *Grand Syndicat*

canadien avec qui les échanges demeurent peu nombreux. L'équipe brille ainsi de son absence aux occasions d'échanges organisées par le *Grand Syndicat*, notamment lors de la réunion de chaîne tenue à Sudbury (Canada) en décembre 2005.

Cette situation n'est pas sans impact sur la *nature* et les *thèmes des échanges* entamés au fil du temps entre l'exécutif C et des syndicats spécialisés dans la production de nickel hors Québec (Chili et Nouvelle-Zélande). D'une part, on consigne chez lui la mise en commun rapide et en surface d'une gamme étendue d'objets des plus divers, dont entre autres : les stratégies de négociations, les conventions collectives et les conditions de travail en découlant; l'historique des relations de travail; les défis liés à la sous-traitance, à l'attrition, à la santé et à la sécurité au travail et au respect de l'environnement ; les indices de rentabilité des différents sites de production ; le modernisme de leurs installations ; etc. D'autre part, ces contacts scellent les prémisses *d'alliances potentielles*, mais non effectives avec l'équipe D du Chili. Ils consolident aussi dans le temps les prises de contacts établies ponctuellement avec les canadiennes A et B. Malgré cela, le groupe C éprouve de la facilité à identifier des points communs entre les syndicats du *Nord* impliqués à l'international. Leurs équivalents chiliens sont toutefois jugés comme « *instrumentalisant parfois à leur faveur* » les alliances internationales. Ce représentant conclura d'ailleurs:

*« Moi, j'avais beaucoup de choses en commun avec les travailleurs du Chili. Au-delà du salaire. Oui, beaucoup de choses en commun. On sait que c'est très différent (...). Je n'ai pas vu ça sur le coup là-bas, on a des choses en commun, on se bat tous pour les mêmes raisons, on se bat tous pour garder notre sort.*

*Là-bas, autrement dit, ils veulent se servir de nous autres comme un outil dans leur pays! (...) Ils vont envoyer une pétition, s'il y a une pétition, ça va leur donner de la force, les syndicats canadiens sont un outil pour eux autres. C'est là où je me suis dit, ça ne devrait pas être de même! (...) Demander de l'appui, d'avoir un support, mais pas de dire se servir de nous autres comme un outil! Là, il faudrait que vous nous signiez quelque chose, venez nous représenter, venez là pour qu'eux autres puissent dire : « on a l'appui des Canadiens, on a l'appui des Américains! (...) Ça m'a dérangé ce bout-là! J'aurais aimé être là pour dire, oui, on sympathise avec eux autres, on est prêt à leur donner un coup de main, financièrement, pis de se battre avec eux autres. Mais pas de me dire, regarde là, je suis un outil! » (entretien n° 26)*

Du côté de la *division du travail*, l'implication demeure individuelle au Canada et à l'étranger, sans qu'il s'agisse toujours du même représentant local pour autant. Ce mouvement confirme une légère diversification dans la *répartition des tâches* à l'international. Malgré ces variances, la *concentration* et la *centralisation des informations* circulant au sein de l'équipe apparaissent

tout aussi fortes qu'auparavant : leur contenu s'en tient par ailleurs pour l'essentiel aux *enjeux locaux*. La gestion du dossier international se réserve toutefois aux deux dirigeants ayant séjourné outre-mer : ce sont eux qui ont en charge de diffuser leurs notes de voyage au reste de l'exécutif. Les possibilités de saisir ces informations paraissent plutôt inclusives dans l'équipe. Il convient cependant de relever la non-diffusion entre tous du bulletin « *Union chez CanMin 2* » institué provisoirement en décembre 2005 : les mécanismes de diffusion à l'interne sont donc imparfaits.

Pour terminer, la pluralité des réseaux d'opinions témoigne d'une compréhension variable du projet international par les dirigeants locaux. Un petit noyau de cohésion se dessine autour de quelques-uns d'entre eux quant à la pertinence d'appuyer la coalition et d'y participer. Celui-ci admettra ainsi son impuissance à mener le dossier, attribuable entre autres à la précarité des appuis à l'interne. Il fera valoir à cet effet :

*« J'ai essayé de pousser le dossier à l'international, je parlais de ça à l'interne à mon retour de voyage. Je suis allé voir le président local pis je lui ai dit : « il faudrait s'impliquer plus que ça, j'ai dit il faudrait justement qu'on se prenne quelqu'un! » Tu prends un gars de ton équipe, [tu lui dis] l'international, c'est toi! (...) Moi, l'international, comme je te dis, j'aurais aimé ça. Si j'étais capable ou si j'en avais la possibilité, je pousserais plus à l'international. Parce que, moi, j'y tiens à l'international pour y avoir été, comme je t'ai dit. C'est bon qu'il y ait des communications, c'est bon qu'il y ait quelqu'un qui les aide ce monde-là aussi. C'est bon qu'il y ait quelqu'un qui amène d'autres expertises, mais je n'ai pas le pouvoir à l'heure actuelle de m'impliquer plus à ce niveau-là. » (entretien n° 26)*

Les autres se contentent d'afficher scepticisme et désintérêt à l'endroit de la coalition. L'insertion de l'équipe dans la coalition internationale se veut donc ténue et mitigée. Ces contradictions ne sont pas sans écho au plan identitaire.

### **8. 7. 2. 2 Expériences identitaires**

Avant les premiers contacts internationaux régnait une *indifférence* admise face aux intérêts et aux revendications en périphérie du cadre de la mine. Les échanges auront fait éclore chez les représentants locaux une prise de conscience nouvelle englobant des considérations venues d'ailleurs, du *Sud* notamment. Des noyaux de consensus et de dissensions persistent à se profiler au sein de l'équipe et font émerger une *ouverture* chez elle. Pour plusieurs de ses dirigeants, les possibilités pratiques de concevoir un esprit de communauté avec tous les travailleurs de « *CanMin 2* » ne vont pas de soi, un clivage *Nord-Sud* pesant encore lourd à leurs yeux. On nous révélera ici :

*« Si je te parle du président, premièrement, il ne veut rien savoir [des échanges internationaux, du projet en tant que tel], parce qu'il dit que ça ne nous donnera rien à nous autres, ce n'est pas ça qui va nous améliorer notre sort à nous ici. Il travaille sur notre sort et non sur le sort des autres! » (entretien n° 26)*

Son confrère fera valoir candidement son appui aux luttes extérieures aux siennes et réitérera l'importance de se solidariser syndicalement avec autrui :

*« On (l'équipe C) ne voit absolument pas les gens de la Nouvelle-Calédonie comme nos concurrents, absolument pas! Non, on les voit plutôt comme des gens qui sont touchés par la mondialisation, comme nous autres aussi! Ça leur arrive en pleine face comme nous autres! Puis vu qu'ils n'ont pas tellement de poids, les échanges avaient comme but [sic] d'être informés et d'avoir de l'aide des autres pays industrialisés comme ici (le Canada), le Japon, etc. Eux autres, ce qu'ils veulent vraiment, c'est d'avoir d'autres vues environnementales des autres pays, le développement durable, les conditions de travail, la distribution du profit, etc. » (entretien n° 28)*

Il s'agira en somme pour lui, par le biais des alliances internationales :

*« D'aider l'humanité et à garder nos emplois ici. Si une compagnie comme « CanMin 2 » va s'établir là-bas en pensant sauver des coûts et en payant le monde moins cher, pas de normes environnementales, pas de développement durable, ben [sic] elles vont toutes partir s'installer ailleurs! C'est pour ça que les différents paliers des gouvernements devraient exercer des pressions auprès des compagnies canadiennes et dire : vous opérez ici avec des normes environnementales et c'est la même chose ailleurs. » Il faut protéger la planète, le développement social et économique. Il faut exiger, au niveau humain. Si on exige que les compagnies agissent de la même façon ici qu'ailleurs, c'est qu'on va sauver nos « jobs », pis la planète et le tissu social aussi! » (entretien n° 28)*

Les travailleurs à l'emploi de « CanMin 2 » font donc désormais partie du *Soi* chez certains dirigeants de l'équipe C. Ce vent d'inclusion au niveau identitaire s'accompagne d'un assainissement progressif de la figure patronale locale, définie et perçue comme une alliée, particulièrement sous « EuroMin ».

Ces positions se doublent d'une conscientisation accrue des potentialités de l'unité intersyndicale face aux dangers d'une réalité corporative fortement mondialisée. Malgré un consensus défaillant et des *attentes* mitigées face à l'international, plusieurs dirigeants cultivent le souhait de déployer leurs actions dans un cadre *élargi*, chez ceux ayant voyagé notamment. Ceux-ci appréhendent plus finement qu'autrefois la figure patronale et les leviers d'action dont elle dispose. Selon celui-ci:

*« La mondialisation, (...) il n'y pas juste un impact au niveau de nos « jobs » là. Il y a un impact au niveau de l'environnement, de la santé sécurité parce qu'il n'y a pas de réglementations assez sévère. Le développement durable, ça devrait se faire autant ici que là-bas.*

*Les relations intersyndicales, il faut que ça se fasse. Il faut que se soit uniforme partout : quand un syndicat a des problèmes, il faut que les autres syndicats l'aident. C'est de même il faut que ça marche, sinon on n'aura pas de poids. Autant pour nous autres que les autres syndicats dans d'autres entreprises : la mondialisation, c'est pour tout le monde. » (entretien n° 28)*

Cette posture d'*ouverture* met la table à la production de repères normatifs débordant des cadres de pensée et d'action locaux, tels que promus par le passé.

### **8. 7. 2. 3 Production normative**

La participation de l'équipe C à la construction d'un *conseil mondial* chez « CanMin 2 » se manifeste, au plan de la *création de règles relationnelles*, par l'établissement de tentatives timides, mais bel et bien réelles, de contacts à l'international. Plusieurs représentants locaux cherchent ainsi à s'engager sur cette scène afin de renforcer le pouvoir de négociation des syndicats du *Sud* et de préserver les emplois au *Nord*. Malgré une certaine distanciation *Nord-Sud*, les dirigeants impliqués dans ce dossier considèrent l'international comme un espace d'action à saisir et à occuper au plus tôt. Au retour d'un voyage, un des représentants concernés affirmera :

*« Nos motifs à nous, c'était qu'on savait que « CanMin 2 » allait ouvrir une mine en Nouvelle-Calédonie, on voulait savoir de quelle façon ils allaient ouvrir la mine puis travailler avec les gens. Voir s'ils allaient faire de la pression, donner des bonnes conditions aux gens, travailler de façon sécuritaire, faire du développement durable, voir si les Calédoniens allaient tirer profit des installations de « CanMin 2 ».*

*En fait, il fallait voir, au point de vue de la mondialisation, ce qui se passe pour essayer de freiner syndicalement l'exportation de nos « jobs ». (...) À un moment donné, il va falloir se mobiliser! « CanMin 2 », s'ils veulent ouvrir une usine dans un autre pays, c'est leur problème, mais pas au dépend de nos « jobs »! Il va falloir se mobiliser et leur faire entendre raison. On ne veut pas perdre nos « jobs » nous autres! » (entretien n° 28)*

En ce qui a trait aux *mécanismes de transfert*, le groupe participe à l'élaboration de comparaisons systématiques des conventions collectives mises en partage lors des occasions d'échanges. Quelques membres de l'exécutif C s'investissent également dans l'ébauche de comparaisons transnationales en matière de santé et sécurité au travail, de respect de l'environnement et de relations de travail. Les constats retirés convaincront ces derniers de la nécessité d'établir des alliances stratégiques au sein de la chaîne de « CanMin 2 » et d'inscrire l'action syndicale dans un espace global.

Les opinions en la matière s'avèrent toutefois défaillantes. L'ouverture signalée s'annonce fragile, au vu et au su de la précarité des appuis à l'interne. Cette situation prépare la voie au retrait de l'acteur en *phase trois*.

### **8. 7. 3 PHASE TROIS**

#### **8. 7. 3. 1 Jeux relationnels**

En *phase trois*, la fréquence et la profondeur des échanges se révèlent encore plus faibles qu'autrefois entre l'équipe C et le fonds de solidarité du *Grand Syndicat* canadien. Outre cela, notons l'abandon des contacts jadis entrepris avec la chilienne D et les travailleurs de « *EuroMin* » en Nouvelle-Calédonie. C'est donc dire qu'hormis les *quelques* échanges organisés par le *Grand Syndicat* canadien (Montréal : mars 2007; Drummondville : novembre 2007; Montréal : octobre 2008), l'exécutif confine ses rapprochements avec les équipes A et B. Les échanges intersyndicaux établis au sein de la chaîne en ressortent réduits : ils se limitent au partage de conventions collectives, aux problématiques vécues avec l'employeur, aux comportements patronaux observés, aux stratégies de négociation syndicales.

Nous retrouvons également, au niveau de la *centralisation des informations*, une diminution notable des discussions au sein de l'équipe quant à son implication internationale : l'essentiel semble se gérer et se mener par la voix du président. Les voyages réalisés à l'étranger par le passé n'ont pas fait l'objet d'échanges serrés entre les dirigeants locaux. Le projet international ne paraît ainsi pas figurer parmi les priorités à débattre par l'exécutif. Ces données suggèrent l'existence de possibilités exclusives d'y capter de l'information : seuls certains dirigeants se disent « *au courant* » des avancements conclus syndicalement chez « *EuroMin* ». Sous la rubrique de la *cohésion interne* et pour conclure, scepticisme et désintérêt continuent de marquer la dynamique en présence ici. Les enjeux transnationaux ne constituent pas des priorités stratégiques entretenues à l'échelle locale : aucune considération externe ne saurait en ce sens supplanter celles émanant du cadre propre au site minier.

Cette période rime avec le retrait de l'équipe C de la coalition, le tout sur fond d'un sensible *désintéressement*. L'isolement souhaité se veut persistant au sein de l'intersyndicale étudiée.

### **8. 7. 3. 2 Expériences identitaires**

Sous l'angle identitaire, l'exécutif C arbore une posture de fermeture au niveau de la chaîne : la création d'un esprit de communauté tend ainsi encore et toujours à se faire attendre chez ses dirigeants. Par voie de conséquence, nous assistons à un recul des avancées évoquées plus tôt alors qu'il était autrefois question d'*ouverture* et d'*inclusion*. Pareil repli souligne les difficultés de transposer ses référents identitaires premiers au niveau de la chaîne pour ainsi dépasser le cadre local. Les possibilités d'établir des convergences et des discussions durables en dehors de cette « *zone de confort* » se révèlent diminuées.

On note aussi un assouplissement important face à l'acteur patronal avec qui l'équipe de représentants syndicaux s'affaire désormais à cultiver des rapports de bonne entente. Cet adoucissement des prises de positions face à l'employeur se transpose également à l'échelle globale : la définition de l'*Autre* ne se génère ainsi nullement en des termes oppositionnels, laissant planer une harmonie telle entre les parties au point de se considérer comme des alliés. Ces transformations se traduisent, sous les *buts* et les *finalités cultivés* à l'international, par une désaffection patente de l'équipe à l'endroit de la coalition et de ses potentialités annoncées. Celle-ci entrevoit le projet avec pragmatisme et dénonce le manque de retombées pouvant lui être concrètement associées. Désaveu et remise en cause de l'intersyndicale ponctuent désormais son esprit. La coalition se trouve, de l'avis de ces dirigeants, à une étape d'obligations nettes de résultats. Pour celui-ci :

*« T'as beau faire un syndicat mondial, c'est quoi qu'il va te servir à quoi ton syndicat mondial? Pour « dompter » [sic] une compagnie?! C'est quoi qu'ils (le Grand Syndicat) vont faire pour dompter la compagnie?!*

*S'il y en a un qui tombe en grève, tous les autres arrêtent?! Ça ne marchera pas non plus! Il faut que tu trouves des solutions intelligentes! Conventions collectives cédulées [sic] en même temps. On dirait qu'ils sont toujours à l'état végétatif ceux qui s'organisent avec ça! Les rapports... c'est quoi [sic] qui va arriver (avec ça)?! Depuis toutes les fois qu'ils vont dans ces « meetings-là », c'est quoi que vous allez faire? [sic] Ils n'ont pas l'air de le savoir encore! » (entretien n° 27)*

L'équipe C convient toutefois des difficultés soulevées par les dynamiques de travail actuelles, face à un employeur en continuelle refonte. Cet état de fait ne l'enjoint toutefois pas à légitimer les échanges internationaux dont la faisabilité et la viabilité se voient durement questionnées. L'absence de retombées satisfaisantes ne fait que consolider davantage son cloisonnement dans une position de *fermeture* au plan identitaire.

### **8. 7. 3. 3 Production normative**

La lenteur des avancées, de même que le manque de résultats concrètement vécus sur le terrain renforce, au niveau de la production normative, les présupposés négatifs endossés par une majorité de représentants locaux quant à l'importance à accorder à l'international. Tous deux ramènent à l'ordre du jour la nécessité de satisfaire le pragmatisme de l'exécutif local. En d'autres termes, à défaut de résultats convaincants, d'un suivi étroit assuré par le *Grand Syndicat*, de politiques claires et d'un *leadership* probant en la matière, l'exécutif estime logique sa remise en cause du projet de bâtir une coalition internationale. Le *désintérêt* et le *repli* se reflètent dans de nombreux commentaires, dont ceux de ce représentant:

*« C'est bien beau, mais ça te prend un résultat! Après trois ou quatre rencontres, t'es supposé savoir ce que tu fais! Va là, va là, va là. Là pourquoi?! Personne ne prend de décisions! Si tu veux faire un comité, t'es supposé savoir ce que tu veux! Savoir ce qu'il va t'apporter! Pas de courir après les idées de l'un pis de l'autre! On s'en va là pis c'est de même que ça va marcher, pis c'est de même que ça va marcher! Là, t'arrives là, tu fais un « meeting », tu sais, tu dis êtes-vous d'accord, oui ou non, pis ça finit là! (...)*

*Il faut qu'ils (le Grand Syndicat) décident ce qu'ils vont faire, c'est quoi qu'ils veulent, où ils veulent en arriver, pas une feuille d'épicerie, pas vingt-cinq « patentes »! [sic] Par exemple, si tu es dans le nickel, essaie de coordonner toutes les conventions pour qu'elles arrivent toutes en même temps. Cuivre la même chose. Le zinc. Pour avoir une force de frappe! Pas dix usines qui travaillent pis une qui est arrêtée! Il faut qu'ils établissent un plan de match! C'est encore de l'improvisation! Je ne sais pas ça fait combien d'années qu'ils vont partout, pis là ils t'arrivent avec des papiers... Je ne les lis même plus, je les « crisse » [sic] aux vidanges! Tu sais, ça ne donne rien! » (entretien n° 27)*

Pareille posture s'adjoint à un souci manifesté, au plan décisionnel, de préserver l'autarcie et l'indépendance décisionnelle de l'équipe face à l'ensemble émergent. Du côté des *mécanismes de transfert*, ces doutes la poussent à ne prioriser que les échanges d'informations de surface et à ne se pencher que sur les problématiques d'usage au sein de la chaîne (à savoir la santé et la sécurité au travail, l'attrition de la main-d'œuvre, la sous-traitance, le respect de l'environnement, la dynamique relationnelle avec l'employeur local, etc.). L'éventail et la complexité des ressources échangées lors des échanges accusent dès lors une nette diminution chez elle. Nous sommes donc ici en présence d'un *vide* normatif : l'ampleur des calculs effectués par cette équipe locale précipite son retrait des pourparlers internationaux.

Indépendamment des choix enregistrés dans le dernier droit de son parcours, l'équipe s'investit de manière limitée au sein de la coalition. Malgré l'ouverture recensée en *phase*

*deux*, sa posture en est une de désintérêt relatif, l'international ne présentant aucune plus value réelle à l'intérieur de la structure d'opportunités spécifique à son cadre local.

## **8. 8 SYNTHÈSE ÉVOLUTIVE DES ACTEURS CANADIENS (ÉQUIPES A, B, C)**

Nous avons cru bon ici de consolider les dires exposés jusqu'ici dans le tableau synoptique 8-IV, rassemblant les différentes *logiques d'action* des équipes A, B et C dans leur parcours d'implication respectif. Cette synthèse a pour objectif d'illustrer en un coup d'œil les ressemblances et les dissemblances entre les équipes locales, selon les moments d'implication considérés (*phase un, deux et trois*).

**Tableau 8-IV : récapitulatif des *logiques d'action* (équipes A, B et C)**

	<i>Logiques d'action</i>				
	<i>Phase un</i>	<i>Phase deux</i>	<i>Phase trois</i>	<i>Portrait global</i>	<i>Cadran</i> <sup>96</sup>
<b>Équipe A</b>	Ouverture	Pro-activité	Remise en cause	<b>Investissement stratégique</b>	<b>2</b>
<b>Équipe B</b>	Ouverture	Repli sur soi	Reprise calculée	<b>Instrumentalité</b>	<b>1</b>
<b>Équipe C</b>	Repli sur soi	Ouverture	Retrait	<b>Réactivité</b>	<b>1</b>

Nous pouvons attester sans grandes difficultés de la mouvance évidente perçue au sein de la coalition selon le passage du temps. Des épisodes de mouvement ont également été recensés chez chacun des acteurs canadiens (équipes A, B et C) dont on a sollicité la participation. Leur parcours d'implication respectif s'est également voulu instable et inconstant au plan local, malgré la tendance plutôt lourde chez tous trois de se désengager et de se désinvestir de la coalition en *phase trois* de leurs avancées. En dépit de cette observation remarquable et remarquée en soi, les trois équipes ont présenté des trajectoires différentes à l'intérieur d'un ensemble qui avait pourtant pour but de niveler les dissemblances et de fédérer les équipes participantes autour de visées communes. D'où l'importance pour nous de qualifier globalement les *logiques d'action* épousées par chacune d'entre elles, question de préciser la teneur des différences répertoriées à ce propos. Il convient donc ici de revenir plus en détails sur chacune des équipes étudiées au Canada.

<sup>96</sup> Nous faisons ici référence aux cadrans de la figure 4. 2 présentée dans le *chapitre 4 (Cadre d'analyse)*.

Pour ce qui est tout d'abord de l'équipe A, nous relevons chez elle la présence en toile de fond d'une *réflexion stratégique* se dessinant à de multiples niveaux et justifiant un certain profil d'implication à l'échelle internationale : cette prise de position se dessine d'ailleurs à trois niveaux. En effet, celle-ci jette un regard stratégique sur la coalition en émergence qui lui a permis, dans un premier temps, de consolider d'une certaine façon sa légitimité et sa crédibilité par rapport à son propre *membership* en renforçant l'efficacité des actions déployées dans le site de l'usine *CanA*. Dans un deuxième temps, une implication soutenue a accru son poids au sein de la toute la structure décisionnelle du *Grand Syndicat* québécois et canadien en prenant les devants et en déployant de nombreuses initiatives au cours du processus de construction de la coalition : pareille pro-activité a rehaussé également son rôle et son poids en tant que partie prenante face aux autres partenaires de la coalition, au Canada comme à l'étranger. Cette démarche faisait suite, dans un troisième temps, à ce souci de retrouver l'influence perdue auprès de l'employeur (local et global) accusant de continuels changements de propriété, toutes échelles confondues : c'est donc dire qu'à défaut de changer le cours des choses et d'influer sur son développement *de l'intérieur*, l'équipe s'est affairée à le réaliser *de l'extérieur*, par le biais de la coalition, dans une situation de grande vulnérabilité. L'implication internationale est apparue ici constituer un véritable *investissement* par la voie duquel elle tente de défier les contraintes émergeant de son milieu de travail immédiat, ainsi que de l'environnement syndical et corporatif l'englobant. Ces particularités la font loger dans le *cadran deux*, de pair avec des alliances intersyndicales présentant un niveau d'achèvement intermédiaire en termes stratégique, identitaire et normatif.

L'équipe B s'avère, quant à elle, très sélective face à son implication dans l'ensemble coalisé en cours d'élaboration : dans les faits, nous observons chez elle un penchant certain à évaluer de manière serrée les coûts et les bénéfices se rapportant à une participation jugée passablement contraignante au quotidien, quant au devoir notamment de persuasion à réaliser auprès du *membership*. En d'autres termes, la coalition internationale fait ici l'objet d'un calcul chez elle qui, à défaut d'en percevoir les retombées effectives, désertera cette scène et préférera s'investir ailleurs, dans des champs d'intervention plus féconds à court comme à moyen terme : nous excluons bien sûr ici l'engouement remarqué en *phase un* pour la solidarité internationale qui n'a pas su perdurer. Cette équipe tend ainsi, par conséquent, à *instrumentaliser* sa participation à l'international, d'où le libellé qui lui est apposé sur une note

plus globale : nous la situons incidemment dans le *cadran un*, c'est-à-dire avec des cas embryonnaires sous les rubriques stratégique, identitaire et normative.

En toute fin, l'équipe C convient de s'impliquer sur la scène internationale, plus souvent qu'autrement, lorsque des pressions sont exercées en ce sens par le *Grand Syndicat* québécois et canadien et qu'un espace d'intervention lui est réservé au sein de l'ensemble. Dit autrement, la coalition internationale ne constitue pas une préoccupation éminente chez elle et ne figure nullement sur le radar de ses priorités d'action, concentrées par ailleurs à l'échelle locale, au niveau de l'établissement : celle-ci définit ses intérêts et ses préoccupations essentiellement par rapport à elle-même, uniquement. C'est donc dire que sans incitatif externe, l'exécutif local ne cherchera pas à démultiplier les prises de contacts et intensifier une implication dont il n'a somme toute pas besoin pour exercer une présence convaincante sur le site de la mine *CanC*. Une telle attitude figure dans le registre de la *réaction*, coincée dans les pourtours du *cadran un* (figure 4. 2) pour des raisons similaires à celles évoquées chez la canadienne B.

En conclusion, ces trois acteurs arborent des profils d'implication parfois similaires, parfois différents les uns des autres. Toutefois, les raisons et les complexités derrière la mouvance de leur trajectoire respective nous échappent encore à ce stade-ci de nos réflexions. Ce bémol commande la prise en compte de considérations supplémentaires, à l'exemple des sources de structuration sous-jacentes aux *logiques d'action* qui étofferont et compléteront notre propos. Tel est l'objectif avoué du chapitre suivant.

## **CHAPITRE 9**

### **ANALYSE DES FACTEURS DE VARIABILITÉ SOUS-JACENTS AUX LOGIQUES D'ACTION (*NORD*)**

Cette section vise à jauger la teneur des facteurs de variabilité (internes et externes) agissant *dans le temps et l'espace* sur les *logiques d'action* arborées par les équipes A, B et C à différents moments de leur implication respective.

Nous chercherons, dans un premier temps, à élucider les particularités de leur *contexte externe* de manière à mieux cerner comment celles-ci agissent sur le comportement des acteurs A, B et C à l'international. Pour ce faire, nous traiterons par la suite 1- du *Grand Syndicat*, 2- de l'*Employeur* (et à son évolution aux niveaux local et global), puis 3- des *Relations de travail* caractéristiques de la dynamique patronale-syndicale au plan local afin d'analyser leur influence possible sur la trajectoire privilégiée par les équipes canadiennes au sein de la coalition. Dans un deuxième temps, nous procéderons à un exercice similaire en abordant cette fois toute la question des *ressources de pouvoir*, à savoir : 1- la *capacité stratégique*, 2- la *solidarité interne* et 3- la *solidarité externe*. Nous terminerons cette démonstration, dans un troisième et dernier temps, avec l'ébauche d'une synthèse menant à une analyse imbriquée de l'incidence à la fois du *contexte externe* et des *ressources de pouvoir* des acteurs dans la compréhension de leurs *logiques d'action* à l'international : nous considérons ainsi l'ensemble de ces facteurs comme susceptibles d'influencer les *choix* des équipes de représentants locaux.

Ce travail comporte deux objectifs sous-jacents bien précis. 1) Le premier vise à expliquer et à situer dans le temps les raisons derrière l'hétérogénéité des *logiques d'action* en présence au Canada. 2) Le second cherche à documenter le *mouvement de désengagement* plutôt généralisé perçu chez les équipes dans le dernier droit de leur implication.

#### **9. 1 VARIABILITÉS LIÉES AU CONTEXTE EXTERNE**

Nous en sommes maintenant arrivés à préciser l'impact du *contexte externe* sur les *logiques d'action* étudiées.

Sans la négliger pour autant, la portée des *cadres institutionnels* correspondants sur ces mêmes *logiques d'action* sera abordée dans la partie suivant le présent propos, soit au *chapitre douze* réservé à la comparaison des données sur une base Nord-Sud : nous y ferons alors ressortir dans le temps l'étendue des similitudes et des dissemblances prévalant entre elles, quel qu'en soit l'acabit, de manière à apporter une réponse à notre proposition de travail n° 1 (PT n° 1). Ces considérations rappellent la conceptualisation éminemment dynamique des *logiques d'action*, toutes parcourues qu'elles sont de *sources d'instabilités internes* et *externes* aux acteurs considérés.

### **9. 1. 1 Variabilités liées au Grand Syndicat : équipes A, B et C**

Nous discuterons ici de l'influence des spécificités liées au *Grand Syndicat* (québécois, canadien et américain) sur les *logiques d'action* des équipes A, B et C qui lui sont affiliées. Pareille prise en compte nous permettra d'élucider les raisons derrière 1) leur diversité et 2) la tendance au désaveu repérée chez ces trois acteurs. Puisque nous y confronterons l'entièreté de nos analyses, nous convenons de rappeler notre deuxième proposition de travail (PT n° 2) qui admettait que :

*Les spécificités entourant l'allocation des ressources, la division du travail, la prise de décisions et l'espace créé à l'international de la part de l'organisation syndicale-mère au plan national influent sur les logiques d'action des équipes locales affiliées en matière de solidarité intersyndicale.*

Tout d'abord donc, en ce qui a trait aux données factuelles le caractérisant, le *Grand Syndicat* (américain, canadien et québécois) se trouve *fortement impliqué* sur la scène internationale : il prend part à plusieurs réseaux d'action d'envergure transnationale dans une multitude de pays, à l'instar de l'Algérie, du Chili, du Pérou, de la République Dominicaine et de la Roumanie. Sa récente fusion en 2007 avec deux syndicats britanniques en fait un des premiers syndicats transatlantiques à émerger au plan mondial. De surcroît, le *Grand Syndicat* entretient des relations étroites avec plusieurs fédérations syndicales internationales dans le cadre de plusieurs dossiers visant la construction de conseils mondiaux d'entreprises à l'exemple de celui instigué depuis plusieurs années chez « *EuroMin* ». Nous pouvons donc affirmer sans grand heurt faire face ici à une instance syndicale active à l'échelle internationale, particulièrement dans sa cellule québécoise.

En ce qui a trait maintenant à la *division du travail*, nous repérons une *centralisation accrue et progressive de la prise de décision* sous le volet international par la structure du *Grand Syndicat* aux États-Unis. Certes, à l'époque de « *CanMin 1* », son fonds de solidarité canadien avait forcé le déclenchement de la coalition intersyndicale ici étudiée. Ces succès déboucheront sur des difficultés croissantes d'assurer le suivi des dossiers internationaux depuis le Québec. De fait, l'essentiel des progrès enregistrés à cet égard se pilote et se concentre aux États-Unis, le siège social agissant désormais à titre de caisse de résonance première des avancées réalisées à l'international. Ce faisant, le *Grand Syndicat* québécois et canadien se heurtera graduellement à des écueils de plus en plus importants au moment d'impulser et de diriger certaines manœuvres d'éclat à l'international au sein de la structure.

Sans grande surprise, ces obstacles se réfléchiront aussi sur les équipes syndicales du Québec qui, à l'exemple des équipes A et B, déploieront avec peine des initiatives visant l'internationalisation éventuelle de leurs actions alors qu'elles jouissaient autrefois d'une pleine autonomie en ces matières, du temps de « *CanMin 1* ». Les années passant, nous assisterons par ricochet à une réduction des espaces d'intervention laissés tant aux dirigeants québécois et canadiens du *Grand Syndicat* qu'aux exécutifs locaux impliqués dans le déroulement de projets de coopération intersyndicale. Ces particularités ont pour conséquence précoce de compliquer le déroulement et la progression de la coalition entamée chez « *EuroMin* » au Québec et au Canada. Celles-ci ne seront d'ailleurs pas sans générer déceptions et frustrations auprès de certains représentants locaux :

*« Je te montrerais les lettres que j'ai été obligé d'envoyer à la structure du Grand Syndicat (canadien et américain) pour créer ces événements-là! C'est moi qui ai été obligé, pas de me battre à l'intérieur de la structure, mais de pousser, de « fighter »! [sic] Tu sais, à un moment donné, ce que j'ai dit au bureau de Toronto, je l'ai dit au bureau de Montréal, tu vas leur dire que je veux avoir une rencontre de la chaîne de « CanMin 1 ».*

*Ça prend la structure canadienne pour permettre ces rencontres-là! Pas de réponse! Oui, on a entendu, mais, c'est compliqué à structurer, il y a des coûts, il faut regarder cela. Je relance encore une fois. Même structure, ça coûte cher, on n'a pas le temps. Ah oui?! Je vais travailler par la base. J'ai écrit à tous les présidents, tous ceux que je connais, avec qui j'ai des relations, je leur ai écrit, tous! « Fais comme moi, on réclame une rencontre! » Il faut se rencontrer, il faut se parler. Ils sont en train de fermer nos « shops »! » [sic] Là, avec la pression de tous les présidents, j'ai gagné mon point! Ils ont callé la « shot »! [sic] » (entretien n° 1)*

Une telle centralisation de la prise de décision coïncide également avec la réduction patente des ressources consacrées par le *Grand Syndicat* américain au sein de sa propre structure

canadienne face à aux projets internationaux. Au départ, une personne-ressource était en poste au Québec dont la tâche essentielle consistait à prendre le relais de plusieurs dossiers de solidarité internationale dont celui d'« *EuroMin* ». Par-delà ces fonctions, celle-ci dispensait, du temps de « *CanMin 1* » et de « *CanMin 2* », des cours de formation sur la mondialisation, question de favoriser auprès des équipes syndicales participantes une meilleure compréhension des défis et des obstacles se posant à l'encontre de leurs actions telles que conçues et menées jusqu'à aujourd'hui. Depuis son départ à la retraite au début de 2006, ces responsabilités reviennent aux permanents du *Grand Syndicat* du Québec déjà chargés d'épauler les syndicats locaux dans leurs tâches au quotidien, entre autres en périodes de négociations : elles tendent donc à se perdre dans le dédale de leurs préoccupations quotidiennes.

Concurremment à cela, le *Grand Syndicat* canadien avait misé par le passé sur la création de structures chargées de coordonner les projets internationaux, à l'instar de son fonds de solidarité. Quatre chargés de projets y œuvrent encore à ce jour depuis le moment de sa fondation en 1984. Au passage des années s'observe une diminution sentie de l'autonomie décisionnelle et des espaces d'intervention de cette même structure, particulièrement face au *Grand Syndicat* américain : là se trouve désormais l'essentiel des ressources-conseils, de l'expertise, de l'information et des facilités matérielles et financières réservées à la progression ou à l'achèvement des dossiers internationaux par le biais de campagnes et de battages publicitaires, l'envoi de lettres d'appuis, la mise sur pied de conférences de presse de grande envergure, etc. L'octroi à la baisse des ressources nécessaires au bon déroulement des projets intersyndicaux s'accorde, par contrecoup, avec une diminution des espaces d'autonomie et d'intervention du *Grand Syndicat* québécois et de ses syndicats locaux affiliés. À titre d'exemple, la perte d'expertise engendrée par la mise à la retraite du représentants des projets internationaux au Québec aura un impact direct tant sur la qualité de l'implication des équipes A, B et C à l'international que sur le suivi de la coalition en tant que tel. Cette situation fera l'objet de vertes critiques chez les représentants locaux impliquées dans le projet :

*« C'est quelqu'un de même, proche de nous autres, qu'on est capable de contacter que ça prend. On n'en n'a pas, on n'en a pas « ostie » [sic]! (...) Avant, quand tu lui parlais (à cet individu-là), tu voyais qu'il avait vécu la misère des personnes en place pis qu'il savait de quoi il parlait. (...) On dirait que nos syndicats ne sont pas capables de s'ajuster à la grosseur de l'affaire, des multinationales. » (entretien n° 18)*

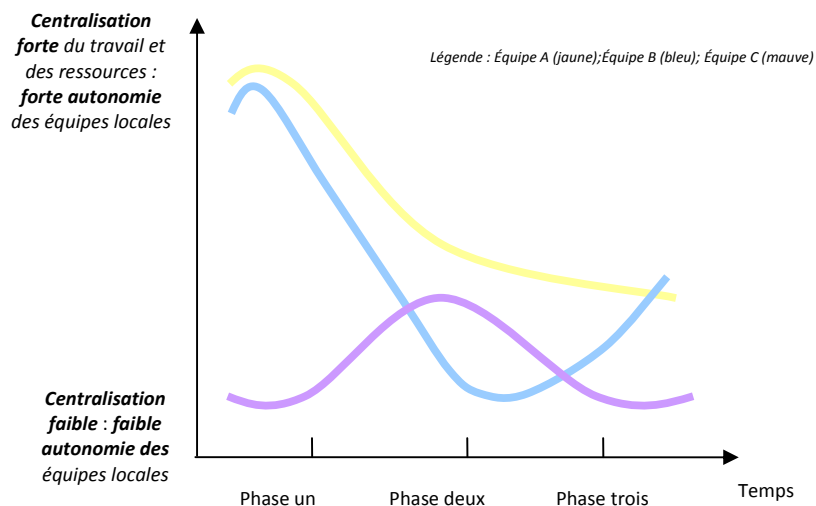
Dans une avenue similaire, son homologue prétendra :

*« Moi je pense que dans le train-train quotidien là, ce n'est pas l'international qui prend le dessus, loin de là! Il faut vraiment que t'aies quelqu'un qui travaille là-dessus, une entité vraiment affairée à penser, pis à voir à ça, sinon les travailleurs ne se fient pas à ça! »  
(entretien n° 21)*

Nous nous retrouvons donc devant une organisation syndicale s'étant distinguée à l'international, particulièrement depuis le milieu des années 80. Toutefois, la centralisation progressive et accentuée du processus décisionnel, doublée de la réduction de l'ensemble des ressources consacrées par le *Grand Syndicat* américain à ce propos malmèneront le déploiement d'initiatives en provenance de ses sections québécoise et canadienne : celles-ci disposeront de moins en moins d'espaces et de moyens pour piloter leurs propres dossiers. Ce phénomène de distanciation des centres décisionnels avec les exécutifs syndicaux compliquera également l'implication de certains affiliés locaux, à l'intérieur du projet entamé chez « *EuroMin* », dont les équipes A, B et C qui verront, à leur tour, les ressources à leur disposition, de même que les possibilités pour eux d'intervenir et d'innover au sein de la coalition se réduire considérablement au gré des années.

La figure 9. 1 dépeint graphiquement les tendances lourdes remarquées en matière de solidarité internationale : les courbes de désintérêt s'en dégageant suivent, à plus ou moins d'écarts près, l'évolution de la stratégie de *repositionnement* remarquée chez le *Grand Syndicat* en ce qui a trait à la division du travail, l'allocation des ressources et l'espace créé pour les équipes participantes à cette même fin. La centralisation progressive des ressources (accusant par ailleurs une constante diminution), de la prise de décision et des possibilités d'initiatives admises au sein de la coalition peut donc à cet effet être considérée comme majeure et directement corrélée avec l'enclin des acteurs locaux A, B et C de remettre en cause, chacun à leur manière, leurs possibilités d'implication. Dans certains cas de figure, l'incidence d'un tel processus, rimant implicitement avec la diminution de l'autonomie d'action octroyée aux syndicats locaux, se voudra particulièrement forte, en témoigne notamment l'évolution des courbes d'implication des équipes A et C (voir ci-contre).

**Figure 9. 1 : incidence de l'affiliation au *Grand Syndicat* sur les logiques d'action (Nord)**



Pour synthétiser le tout, nous nous trouvons devant des acteurs locaux ayant vécu différemment leur isolement face aux structures syndicales en termes d'implication internationale au passage du temps. Pour l'équipe A, la perte de points de référence à l'intérieur du *Grand Syndicat* au Québec, de même que la diminution des ressources allouées à ce genre de projets rimeront pour ainsi dire avec le retrait progressif d'un acteur s'étant pourtant fortement investi dans la coalition depuis ses débuts. L'équipe B, de son côté, n'a jamais fait de ce dossier une priorité stratégique dans son agenda local, d'où l'incidence nettement moins sentie chez elle du repositionnement du *Grand Syndicat* en cette même matière. Pour sa part, l'équipe C justifiait en quelque sorte son implication au rythme des pressions exercées en ce sens par le *Grand Syndicat* : leur diminution, voire leur absence signeront tout simplement chez elle la fin d'une participation déjà fragile en soi.

Ces précisions évoquent incidemment des différences significatives, quoique à ce stade-ci incomplètes, chez les équipes canadiennes au moment de préciser le rationnel derrière leur mouvement de désengagement respectif et surtout d'en évaluer les coûts inhérents. Pour l'équipe A, la dimension internationale a fait pendant longtemps partie intégrante des priorités d'action entretenues à l'échelle locale, à court comme à moyen terme. Toutefois, l'absence de relais et de ressources complémentaires dans la structure du *Grand Syndicat* viendront, de pair avec d'autres dimensions d'analyse, singulièrement compliquer son scénario

d'implication : nous aurons tôt fait de les passer en revue dans les lignes qui suivent. Davantage favorisée au plan local, nous en expliquerons bientôt le pourquoi, l'équipe B n'a jamais vraiment fait de la coalition une cible à atteindre dans un espace-temps rapproché. Elle fait preuve pour ainsi dire de davantage d'autonomie dans la gestion de son agenda et, par conséquent, de son implication à l'international : une réduction de l'enveloppe de ressources concédées par le *Grand Syndicat* la portera naturellement à replier son tir dans l'arène locale, là où se situent les principaux points d'appui à son action. Des raisons étrangères au *Grand Syndicat* la porteront à retrouver un intérêt envers la coalition, ce sur quoi nous reviendrons dans les sections suivantes. Pour finir, l'équipe C se tire très bien d'affaires dans son enclave locale, d'où l'attrait mitigé envers l'international. Dans une optique similaire à celle dégagée chez sa consœur B, le remaniement de la stratégie du *Grand Syndicat* à l'endroit de la coalition remettra en cause la légitimité du projet de coalition déjà ambiguë aux yeux des dirigeants locaux : elle confirmera en quelque sorte le bien-fondé de leurs hésitations initiales en ce domaine.

Comme nous sommes à même de le constater, l'affiliation au *Grand Syndicat* nous renseigne (en partie) quant à l'hétérogénéité des logiques d'action enregistrées au Canada, ainsi qu'au mouvement de *désengagement* les caractérisant en *phase trois* de la coalition, validant ainsi les présomptions associées à notre PT n° 2. Certaines subtilités nous échappent cependant encore au moment de saisir l'étendue des différences et des similitudes se dégageant entre elles, d'où l'importance de nous pencher sur les facteurs de variabilité suivants.

### **9. 1. 2 Variabilités liées à l'Employeur : équipes A, B et C**

Comme il en fut question pour le *Grand Syndicat*, nous discuterons désormais de l'influence de l'*Employeur* (local et global) sur les *logiques d'action* des équipes canadiennes. Nos propos chercheront à vérifier la pertinence de notre troisième proposition de travail (PT n° 3) postulant que :

*Le positionnement stratégique du site dans la chaîne de valeurs de l'entreprise agit sur les logiques d'action épousées par les équipes syndicales locales en matière de solidarité internationale.*

À nouveau, cet exercice situera les raisons derrière la variabilité des *logiques d'action* empruntées par ces acteurs et la nature, en bout de piste, de leur désaveu respectif.

Au niveau de l'*Employeur* donc, on constate au plan local la diminution sentie et constante de l'*autonomie décisionnelle* des gestionnaires en poste à l'usine *CanA*, depuis l'époque de « *CanMin 1* », jusqu'à « *CanMin 2* » puis « *EuroMin* ». Cette liberté discrétionnaire s'annonce d'autant plus faible sous cette dernière alors qu'une partie des négociateurs patronaux s'avèrent dépêchés par le quartier général de la division opérationnelle du cuivre et secondés par des avocats embauchés spécialement pour l'occasion. La *stabilité des interlocuteurs patronaux* peut également s'estimer discutable, vu la rotation considérable des cadres locaux au fil des dernières années et des transformations accusées par l'employeur transnational. Du côté de la *structure de propriété locale*, ce site de production appartient entièrement à 100% à « *EuroMin* », une situation similaire à celle qui prévalait autrefois sous « *CanMin 1* » et « *CanMin 2* ». La *rentabilité de l'usine CanA* apparaît comme fragile, toute tributaire qu'elle est des aléas de la conjoncture des métaux. L'affinerie dispose cependant de garanties d'approvisionnement en minerai auprès des sites d'extraction d'« *EuroMin* » jusqu'en 2020, ce qui assure sa survie pour encore une dizaine d'années.

Au plan global, on retient la présence continuelle de *fortes pressions exercées par la maison-mère* d'« *EuroMin* » en matière d'accidents de travail, de rentabilité, de productivité, de quantité et de qualité du matériel transformé (et livré) face aux autres affineries de taille et de vocation similaires à celles de *CanA*. En bref, on peut estimer *grosso modo* comme défavorable le *positionnement* de celle-ci, tant à l'intérieur de la chaîne de valeurs de la société multinationale qu'en ce qui a trait à la stabilité de ses gestionnaires locaux suivant les changements successifs d'employeurs à l'échelle internationale. L'équipe syndicale apparaît ressortir atteinte et fragilisée par l'instabilité créée en conséquence localement.

Des constats pratiquement identiques se dégagent quant à l'*autonomie décisionnelle des gestionnaires* locaux de l'affinerie *CanB* : celle-ci enregistre une diminution constante et notoire depuis l'ère de « *CanMin 1* », jusqu'à « *EuroMin* ». Similairement à *CanA*, les principaux gestionnaires chargés de négocier le renouvellement de la convention collective proviennent du quartier général de la division opérationnelle concernée : ceux-ci sont épaulés par des avocats dépêchés pour l'occasion. Important bémol toutefois : le mandat patronal chez *CanB* se veut triple. Une certaine confusion règne pour ainsi dire entre les visées poursuivies, rappelons-le, 1) par le gérant de la production, 2) le représentant des actionnaires du *Fonds de*

*Revenu*, propriétaire de *CanB* à 75% depuis 2000, et 3) le porte-parole d'« *EuroMin* », détentrice des 25% restants. Malgré la complexité de cette *structure de propriété*, on découvre une forte stabilité des gestionnaires locaux en place depuis l'époque de « *CanMin 1* » pour la plupart. La *marge de manœuvre* de ceux-ci demeure cependant limitée au moment de déclencher un conflit de travail, vu les redevances mensuelles d'environ quatre (4) millions de dollars à verser aux actionnaires du *Fonds de Revenu*, peu importe les variations enregistrées au niveau de l'offre et de la demande. L'imposition prochaine, dès 2011, de nouvelles mesures de taxation des gains soutirés de telles entités de gestion risque de durcir sensiblement les exigences de production et de rentabilité de l'équipe patronale locale. L'atteinte de ces impératifs se révèle d'autant plus fragile et périlleuse qu'elle se veut dépendante de la conjoncture des métaux et des garanties d'approvisionnement qui se termineront en 2017. Ce représentant syndical nous informera à ce propos :

*« Les gars le disent, les gars en dedans ont peur d'une éventuelle fermeture d'usine, ils le disent parce qu'ils disent, vu l'état de l'usine. Si tu te promènes en dedans, c'est sale, c'est tout croche, ils attendent que ça casse, ils réparent, pas de pièces! On entend ça souvent la mondialisation! Pis la compagnie, elle se sert de ce qui se passe à l'extérieur d'ici, on est mieux de fermer, en tout cas, la région ne va pas bien. (...) La compagnie se sert de ça. Mais ils font de l'argent comme de l'eau. Ils ont fait 100 millions et plus. Mais ils se servent de la situation économique de la région pour essayer de faire peur aux travailleurs et c'est voulu là. Ils lancent des ballons à l'intérieur souvent pour effrayer le monde. » (entretien n° 18)*

Au plan global cette fois, l'on rapporte le recours fréquent aux *comparaisons coercitives par la maison-mère* d'« *EuroMin* » en termes d'accidents de travail, de rentabilité, de productivité, de quantité et de qualité du matériel transformé (et livré) face aux autres affineries de taille et de vocation similaires au site *CanB*. Face à ces considérations, nous jugeons le *positionnement* de l'usine comme défavorable face à la figure de l'employeur transnational. Contrairement à l'équipe A, les changements accusés par l'employeur à l'international ne semblent avoir eu au final que peu d'impact sur les possibilités d'agir de l'exécutif B au plan local. La structure de propriété de *CanB* de pair avec la stabilité des gestionnaires en poste confèrent des opportunités d'action importantes à cette équipe au moment notamment d'entrevoir la mise en plan de quelconques moyens de pression.

Contrairement aux conclusions antérieures, l'*autonomie décisionnelle des gestionnaires* au niveau local se manifeste fortement à la mine *CanC* : pour preuve, eux-mêmes siègent aux tables de négociation au moment de procéder au renouvellement de la convention collective

de concert avec l'équipe syndicale C. La *stabilité des interlocuteurs patronaux* apparaît, quant à elle, plutôt bonne depuis le rachat du site de production par « *EuroMin* » en juin 2006, exception faite du directeur des ressources humaines dont la figure change à tous les deux ans. Avant cette date, les cadres et les représentants patronaux se succédaient à une vitesse passablement accélérée à l'échelle locale. De propriété « *EuroMin* » à 100%, la mine affiche depuis plusieurs années une excellente rentabilité, quoique celle-ci soit tributaire des aléas ponctuant le marché des métaux. La présence de gisements figurant parmi les plus riches au monde, de même que la découverte récente de veines de minerai supplémentaires permettent cependant de supposer les perspectives d'avenir du site *CanC* comme excellentes sur toute la chaîne.

Au niveau global, faisons valoir la mise en plan peu fréquente de *comparaisons coercitives* entre la mine *CanC* et les autres sites de production d'« *EuroMin* », toutes catégories confondues. Des pressions s'exercent de la part de la maison-mère, mais plutôt faiblement en matière de santé et de sécurité au travail, ainsi qu'en ce qui a trait à la quantité de concentré de minerai livrée. Devant ces observations, nous calculons le *positionnement* de *CanC* dans la chaîne de valeurs de l'entreprise comme favorable. De manière concordante, le champ d'opportunités, tout comme la marge de manœuvre de l'équipe C se distinguent des autres comme étant sensiblement importants.

Le tableau 9-I regroupe sommairement les renseignements évoqués jusqu'ici sous le volet de l'*Employeur*.

**Tableau 9-I : incidence de l'Employeur sur les logiques d'action (Nord)**

<b>Employeur</b>			
<i>Niveau d'analyse local</i>			
<b>Logique d'action globale</b>	<b>Équipe A</b>	<b>Équipe B</b>	<b>Équipe C</b>
	<i>Investissement stratégique</i>	<i>Instrumentalité</i>	<i>Réactivité</i>
<i>Autonomie décisionnelle des gestionnaires au niveau local</i>	-	-	+
<i>Stabilité des interlocuteurs patronaux locaux</i>	-	+	+/-
<i>Rentabilité du site</i>	+/-	+/-	+
<i>Niveau d'analyse global</i>			
<i>Pressions exercées par la maison-mère</i>	+	+	-
<i>Positionnement dans la chaîne de valeurs</i>	-	-	+
<i>Stabilité des interlocuteurs patronaux globaux</i>	-	-	-
<b>Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible</b>			

Pour faire suite à notre présupposé initial, le positionnement du site de production dans la chaîne de valeurs de la société multinationale semble effectivement agir sur les *logiques d'action* épousées par les équipes canadiennes. En l'occurrence, la rentabilité des opérations, de même que la stabilité et le pouvoir décisionnel des interlocuteurs patronaux en poste localement paraissent influencer les possibilités d'agir des dirigeants syndicaux concernés. Ces facteurs nous permettent de départager les équipes A et B de leur congénère C, favorisée à plusieurs égards, tant aux niveaux local que global. En effet, cette dernière dispose d'une marge de manœuvre plus importante que les deux premières, ne serait-ce qu'au regard de l'autonomie décisionnelle des représentants patronaux locaux, de leur stabilité à tous, ainsi que des comparaisons coercitives exercées par la maison-mère d'« *Euromin* » qui s'y sont révélées nettement moins soutenues au fil des années que chez les deux autres. Aussi, l'international ne paraît pas revêtir une valeur stratégique d'importance auprès de l'exécutif C dans le temps : dans les faits, sa résonance demeure nettement réduite par rapport à la situation retrouvée chez ses pendants A et B - quoique dans une moindre mesure pour cette dernière : ces divergences se reflètent d'ailleurs dans la réalité de leur implication respective.

En revanche, notre troisième proposition de travail n'apporte pas de documentation sur les raisons derrière le désaveu manifesté par les acteurs canadiens en fin de parcours. Tout juste nous amène-t-elle à évoquer certaines des différences prévalant entre ces trois équipes quant à la teneur de leur engagement au sein de la coalition. Ces constats commandent la prise en

compte obligée d'autres éléments de contexte susceptibles de façonner à leur tour les *logiques d'action* signalées au Canada, à l'instar des *relations de travail*, ce à quoi nous nous affairerons dans les lignes suivantes.

### **9. 1. 3 Variabilités liées aux Relations de travail : équipes A, B et C**

Suivant les réflexions précédentes, nous nous pencherons ici sur l'apport des *relations de travail* dans la modulation des *logiques d'action* des équipes A, B et C. Notre propos visera à examiner la pertinence de notre quatrième proposition de travail (PT n° 4) stipulant que :

*Les spécificités des relations de travail retrouvées au plan local ont une incidence sur les logiques d'action épousées par les équipes syndicales locales en matière de solidarité internationale.*

Nous tenterons par ce biais de jauger leur incidence sur la diversité des comportements en cause à l'intérieur de la coalition. Nous chercherons également à saisir leur influence sur la tendance collectivement recensée au désengagement chez ces trois acteurs.

Sous cette rubrique donc, on note le passage chez *CanA* d'une époque de conflits sous « *CanMin 1* » à un épisode de partenariat au début des années 2000, puis à un retour graduel au conflit, en particulier autour de 2003 alors qu'il était question de fermer le site de production: ces tensions seront appelées à augmenter progressivement sous « *CanMin 2* » pour ensuite s'exacerber sous « *EuroMin* » illustrant le faible *degré de paritarisme* régnant.

Le *degré de conflictualité* entre les parties patronale et syndicale peut se calculer comme élevé, c'est-à-dire suit les lignes d'une augmentation constante au gré des transformations consécutivement accusées par l'employeur transnational. En guise d'exemple, le nombre moyen de griefs déposés qui s'établissait à deux par travailleur par année du temps de « *CanMin 1* » aurait diminué sous la promotion de la concertation patronale-syndicale pour ensuite connaître une nouvelle remontée sous la conclusion du projet avorté. Aux dires de ce représentant :

*« De « CanMin 1 » à « EuroMin », ça a toujours empiré. Du côté des conditions de travail, le lien avec les « boss »... (...) Justement, je demandais dernièrement un rapport mensuel à un « boss » qui était là, je lui dis : « depuis quelle année que tu travailles icitte? Parce que moi, [sic] depuis 88 que je suis là. » Il me dit : « depuis 86 que je suis à l'usine CanA. » Je lui dis : « Aie ! On es-tu rendus dans la marde aujourd'hui ? [sic] On as-tu reculé depuis 88 que je suis ici ?! » [sic] Pis c'était un grand « boss »! » (entretien n° 6)*

Les mots d'ordre de l'acteur patronal local se situent dans la rationalisation maximale des capacités de production accompagnée d'une réduction optimale de ses coûts d'opérations. Ces objectifs se déclinent, concrètement parlant, par le recours omniprésent et grandissant à des manœuvres de flexibilisation (numérique et fonctionnelle) de la main-d'œuvre via l'impartition, le non-remplacement des départs à la retraite, les coupures de postes, l'aplanissement de la structure hiérarchique et la valorisation du temps supplémentaire auprès des travailleurs permanents. C'est donc essentiellement autour de ces visées que se dessinent les enjeux derrière les rapports patronaux-syndicaux : ces particularités contraignent à nouveau les capacités d'action de l'équipe A dans l'exercice de ses fonctions au quotidien.

Au regard des données empiriques amassées à cet effet, le *niveau de la participation syndicale* à la prise de décision chez *CanB* se révèle cette fois sensiblement réduit. En effet, nous y distinguons les signes d'une dynamique relationnelle fondée pour l'essentiel sur le conflit. On y recense malgré tout la présence de l'échec d'une tentative de partenariat sous « *CanMin 1* », tôt suivi d'un durcissement de ton de part et d'autre du côté patronal et syndical. Qui plus est, la direction locale paraît généralement diffuser de manière unilatérale, auprès des représentants de l'équipe B, les changements à prévoir au cours des trois rencontres annuelles de suivi.

Parallèlement à cela, le *degré de conflictualité* entre les parties s'avère élevé chez *CanB*. Sans grande surprise, le nombre de griefs y est également considérable : on estimerait celui-ci à plus de 700 sur une période de trois ans (entre 2004 et 2007). Ces tensions iront d'ailleurs en s'augmentant suivant les profondes transformations accusées par la structure de propriété locale au tournant des années 2000. De l'opinion de ce représentant :

*« À l'époque de «CanMin 1», oui, absolument, où que c'était, je vais appeler ça « amis-amis ». Ce n'était pas vraiment mon « boss », c'était plus un partenaire, un « chum » [sic], qui va aller te couvrir si t'as besoin d'être couvert et où tu vas le couvrir s'il a besoin d'être couvert. Alors c'est une entente plus proche où ce que tout le monde s'entendait bien. Bien entendu, je te dis pas que, pour l'employeur et surtout pour les actionnaires, que c'était la meilleure formule de leur emmener des profits dans leurs poches directement là, mais c'était une formule où est-ce que tout le monde était plus intéressé à travailler, plus intéressé à faire plaisir à son « boss ». C'était « gagnant-gagnant » et cette philosophie-là a changé pour devenir : « je suis le « boss » et tu vas faire qu'est-ce que je te dis de faire! » » (entretien n° 19)*

Un second poursuivra de son côté à ce sujet :

*« Les contacts, il y avait une histoire qui s'était développée au fil des années (sous « CanMin 1 »). Fait qu'on arrivait en avant, on allait parler au gérant, on allait parler au chef du personnel, pis on pouvait rentrer là, pis aller lui parler directement. Tu pouvais réellement croire en sa crédibilité. (...) »*

*Sur le site, il y avait quand même une bonne communication et la crédibilité des personnes, je pense des deux côtés, quand on disait « oui » à quelque chose ou qu'on donnait notre façon de penser, c'était l'heure juste qu'on avait. Plus maintenant. » (entretien n° 18)*

En dernière ligne, il faut signaler l'existence d'objectifs patronaux axés à nouveau sur l'optimisation des capacités de production de l'affinerie *CanB*, doublée de la réduction maximale des coûts afférents, quels qu'ils soient. Concurrément au cas précédent, la flexibilisation (numérique et fonctionnelle) de la main-d'œuvre prime au chapitre des moyens considérés pour parvenir à ces fins, qu'il s'agisse du recours à l'impartition sous toutes ses formes, de l'attrition du personnel, des mises-à-pied, du resserrement des perspectives d'embauche, de l'allègement de la structure hiérarchique interne, du décuplement du temps supplémentaire chez les salariés permanents, etc. Ces enjeux restreignent certes la marge de manœuvre et l'envergure de la structure d'opportunités de l'équipe B dans l'accomplissement et la promotion de ses objectifs premiers : toutefois, les particularités abordées plus tôt sous le volet de l'*Employeur* (local et global) viennent en mitiger la portée, ce qui n'est pas le cas de son pendant A.

Nous relevons un *degré de paritarisme* élevé entre les acteurs locaux sur le site *CanC*. La période de conflits sous « *CanMin 1* », à laquelle s'était ensuivi un durcissement certain sous « *CanMin 2* », a désormais fait place sous « *EuroMin* » à une collaboration accrue entre les parties patronale et syndicale. On y remarque la tenue de quatre *comités de relations industrielles* à chaque année où sont discutés des enjeux en termes de santé et de sécurité au travail et des possibilités d'anticiper les problèmes à escompter à ce sujet. En 2004 sera par ailleurs formé un comité paritaire en cette même matière constitué de 14 intervenants : la moitié d'entre eux provient des rangs syndicaux, un nombre auquel s'adjoit un co-président, lui-même choisi par le président de l'exécutif C. Une politique de *portes ouvertes* s'est ainsi instituée sur place: elle vient confirmer la présence et la consolidation de relations plutôt harmonieuses entre les acteurs locaux concernés. Pour ce représentant :

*« Le directeur du personnel, ça a changé deux ou trois fois là, même je pense qu'on est rendu au quatrième directeur du personnel, et puis, nous autres, au niveau du syndicat ça n'a pas changé. Il s'est développé quand même une façon de travailler, une façon d'être productif, si tu veux. »*

*Alors, on a eu souvent des prises de bec, et pis on nous a souvent fermé la porte au nez, pis dire au début. (...) À l'heure actuelle, depuis une couple d'année, l'entente est bonne pis [sic] on est capable de se parler. » (entretien n° 26)*

Le *niveau de conflictualité* paraît réduit entre les parties. Très peu de griefs, douze pour être exact, ont ainsi été déposés sur une période de huit ans. En outre, le changement de figure à l'échelle de l'employeur transnational s'est soldé *sur le plancher* par un assainissement palpable des tensions autrefois repérées entre les parties. Bien que l'optimisation des capacités de production se couple à la recherche constante de nouveaux gisements et à la diminution des coûts de production via l'impartition, celle-ci réside aussi dans la multiplication des possibilités d'embauches sur une base permanente. Les contrastes se veulent à tous ces égards prenants l'équipe C et ses pendants A et B : la marge de manœuvre et les possibilités d'agir ressortent comme radicalement plus élevées chez la première que chez les deux suivantes.

Le tableau 9-II présente une synthèse des données enregistrées sous le registre des *Relations de travail* propres aux équipes de dirigeants canadiens.

**Tableau 9-II : incidence des Relations de travail sur les logiques d'action (Nord)**

<b>Relations de travail</b>			
<b>Logique d'action globale</b>	<b>Équipe A</b>	<b>Équipe B</b>	<b>Équipe C</b>
	<b>Investissement stratégique</b>	<b>Instrumentalité</b>	<b>Réactivité</b>
Degré de paritarisme au sein de l'entreprise	+/-	-	+
Degré de conflictualité entre les parties	+/-	+	-
Intensité du processus de rationalisation de la production	+	+	-
Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible			

Pour récapituler, les questions du paritarisme et de la conflictualité ressortent comme des facteurs à même de départager les équipes A et B de leur équivalent C. Les particularités des enjeux soulevés permettent également d'élucider partiellement la teneur des différences enregistrées entre elles quant aux conséquences liées à leur enclin à se désengager de l'ensemble étudié : la valeur analytique de notre PT n° 4 s'en trouverait ainsi confirmée.

À nouveau, ces deux premiers cas de figure apparaissent comme étant fragilisés, à des degrés variables, par la dynamique relationnelle en place localement, ce qui les fera réagir

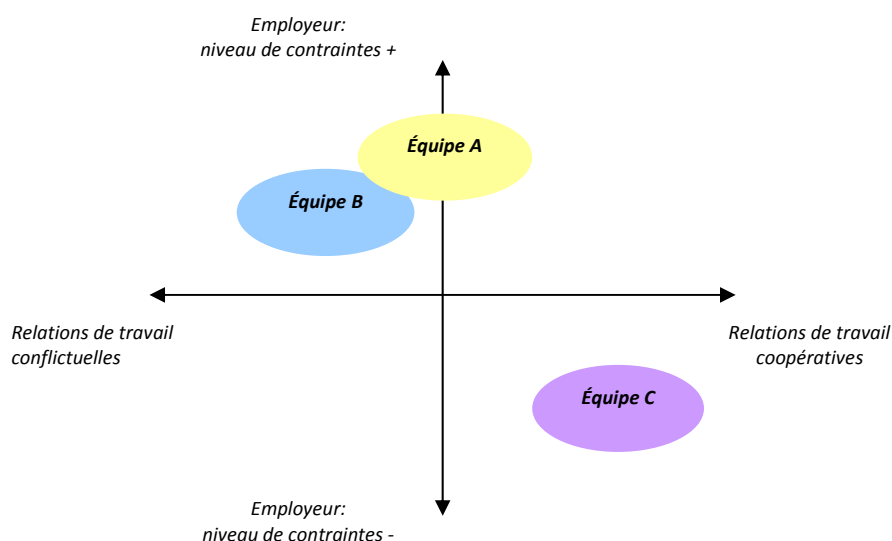
différemment à *l'appel de la coalition*. De fait, l'environnement partenarial au départ, puis de plus en plus conflictuel chez *CanA* constitue un élément de précarité important, à ne pas négliger dans l'analyse des *logiques d'action* prévalant chez l'exécutif A. L'implication à l'international se révélera ici une stratégie ambiguë, à la fois gagnante pour déjouer l'évolution à la négative des *relations de travail* au plan local et la désintégration au fil des années de son rôle central dans la coordination des négociations pour tout « *Euromin* » au Québec, mais aussi risquée vu l'éloignement ultérieurement perçu par le *membership*. Les tensions croissantes enregistrées avec la partie patronale tendront ainsi à délégitimer progressivement l'implication de cette équipe sur cette scène et à remettre en cause la pertinence des choix plus tôt engagés à ce sujet : les difficultés vécues au quotidien mèneront les dirigeants syndicaux à fonder leur implication autrement pour amenuiser l'intensité de ce qui s'était voulu constituer autrefois un *engagement éminemment stratégique*. Pareil désaveu comportera toutefois des coûts élevés, en termes de légitimité notamment, pour l'exécutif A : celui-ci ressortira de ce scénario plus démuni, tant à l'intérieur de la structure du *Grand Syndicat* (qui s'est repositionné dans le dossier, ne l'oublions pas) qu'auprès de ses membres.

L'équipe B, de son côté, a pour ainsi dire toujours vécu dans l'affrontement avec l'employeur local. Les considérations émergeant du volet des *relations de travail* ne nous conduisent donc pas à la distinguer précisément de son homologue A sous cette même rubrique : celles-ci nous permettent néanmoins de comprendre la portée et la nature d'un désengagement (moins poussé que dans le cas précédent) face à un dossier qui n'a jamais vraiment comporté une valeur stratégique à l'interne, ni même fait l'objet d'une quelconque opération de publicité auprès de la base militante. En somme, ces facteurs contextuels - sans distinguer avec précisions le rationnel des équipes A et B en matière de solidarité internationale - permettent néanmoins de mieux cerner le rationnel derrière le processus de désengagement enregistré chez elles et surtout d'en sous-peser les conséquences sous-jacentes. Malgré cela, des éléments d'information apparaissent toujours manquants pour comprendre les raisons en vertu desquelles les exécutifs A et B, évoluant tous deux dans des environnements de travail conflictuels, se positionnent distinctement à l'intérieur de la coalition : nous pallierons à ces difficultés en abordant le thème des *ressources de pouvoir* et des zones de variabilités qui leur sont associées dans la section suivante.

Pour sa part, l'équipe C se démarque des autres par la clémence relative de son environnement local au plan relationnel : celle-ci se tire ainsi plutôt bien d'affaires face à ses interfaces patronales privilégiées. À cet égard, l'implication internationale n'a jamais été ressentie comme une exigence forte par les dirigeants syndicaux concernés : c'est donc dire qu'un retrait de la coalition pèse bien peu lourd dans la capacité de ce groupe à disposer d'une légitimité quelconque tant auprès de l'employeur local que de ses membres. En d'autres termes, le groupe C fait face à un niveau de contraintes singulièrement moins élevé que les deux précédents en ce qui a trait aux *relations de travail* : pareille observation semble avoir favorisé l'endossement chez lui d'une attitude de désintérêt face à l'international. Cette particularité le différencie des autres cas canadiens, sans toutefois nous permettre d'appréhender les subtilités des choix engagés à l'intérieur de la coalition. Comme mentionné précédemment, c'est en joignant à la présente analyse des éléments d'information complémentaires, donc ceux propres aux *ressources de pouvoir*, que nous y parviendrons.

Les données amassées sous les volets de l'*Employeur* et des *Relations de travail* trouvent illustration dans la figure 9. 2 qui a pour propos d'en parfaire l'intégration. Leur mise en relation confirme le poids variable des facteurs d'instabilités (externes) pesant sur les équipes du Canada.

**Figure 9. 2 : incidence de l'*Employeur* et des *Relations de travail* sur les logiques d'action (Nord)**



Pour reprendre nos dires, rappelons la présence chez l'exécutif A d'une marge de manœuvre réduite à l'interne occasionnée par une élévation significative du niveau de contraintes pressenties localement. D'une part, les changements de propriété de l'*Employeur* (local et global) sont vécus plus difficilement chez cet exécutif que chez ses homologues B et C. Outre cela, les pressions concurrentielles s'exercent de plus en plus intensément au fil des années sur le site de production *CanA*. D'autre part, l'instabilité des gestionnaires locaux empire à cause des *relations de travail* déjà minées par une tentative de partenariat qui n'a pas su s'inscrire dans la durée. La situation de cette équipe se résume *grosso modo* par une diminution graduelle de ses possibilités d'intervention par plusieurs facteurs d'instabilités externes : celles-ci l'enjoindront à réviser progressivement la teneur de son engagement à l'international.

Le scénario présente une légère variante chez l'équipe B en ce qui a trait à l'*Employeur*. En effet, cette équipe jouit d'une marge de manœuvre plus élevée que dans le cas précédent, de par la singularité de sa structure de propriété locale, malgré une charge ambiante et latente de conflits plus élevée sur le site de *CanB*. La quasi impossibilité pour l'employeur local d'exercer des moyens de pression dans l'éventualité d'un conflit de travail balise son champ d'intervention, ce qui n'est pas sans rehausser celui de son interface syndicale. Les contraintes pesant sur celle-ci se veulent ainsi moins considérables qu'elles ne le sont chez l'exécutif A : elles ne nous habilitent cependant pas encore à ce stade-ci de nos avancées à saisir l'entière des divergences prévalant entre ces deux groupes.

De son côté, l'exécutif C dispose d'une structure d'opportunités appréciables à l'interne, au plan local. Sa mine d'attache n'est, à toutes fins pratiques, jamais mise en comparaison en termes de productivité et de rentabilité avec les autres sites de production de la chaîne d'« *Euromin* ». Par ailleurs, l'équipe paraît engagée dans une forme de micro-corporatisme patent avec les gestionnaires locaux, de telle sorte que les *relations de travail* sont vécues sur le site de manière coopérative. Les possibilités d'agir de cette équipe tranchent donc de celles discutées auparavant : celles-ci doivent s'estimer sans aucun doute plus élevées, de là possiblement le manque d'intérêt des dirigeants syndicaux à s'engager sur la scène internationale et la facilité à s'en retirer, en l'absence d'incitatifs les enjoignant à procéder autrement.

Pour terminer, nous l'avons dit plus tôt, les constats dégagés jusqu'ici s'avèrent provisoires et inachevés au moment de documenter la variabilité des *logiques d'action* et leurs mouvements suivant le passage du temps. Une telle incomplétude nous emmène inévitablement à traiter des éléments d'informations manquants à notre analyse dans les lignes à venir.

## **9. 2 VARIABILITÉS LIÉES AUX RESSOURCES DE POUVOIR**

Cette section-ci vise à jauger la portée des *ressources de pouvoir* sur les *logiques d'action* arborées par les équipes A, B et C à différents moments de leur implication respective. Nous passerons ainsi en revue les particularités de 1- la *capacité stratégique*, de 2- la *solidarité interne* et de 3- la *solidarité externe* sur le comportement de chacun de ces acteurs à l'international. Nous considérons ces trois dimensions d'analyse comme susceptibles d'influencer leurs *choix* et l'évolution des comportements adoptés au sein de la coalition. De ce fait, nous chercherons à en cerner l'apport et à mesurer l'incidence réelle par la validation de notre cinquième proposition de travail et ses dérivés (PT n° 5, PT n° 5a, PT 5b) postulant que :

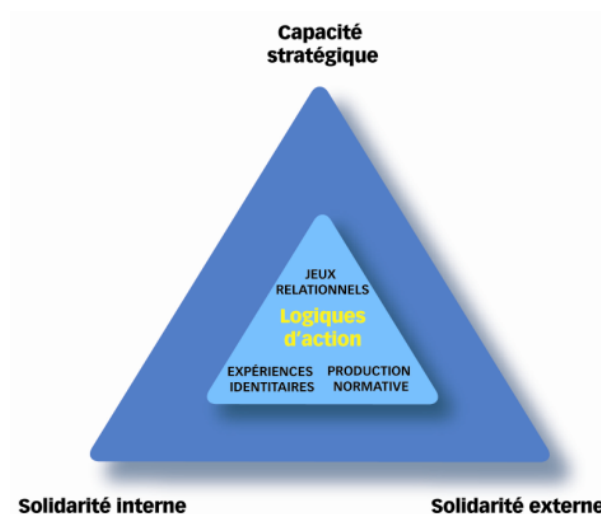
*PT n° 5 : Les ressources de pouvoir des équipes syndicales locales influencent les logiques d'action épousées en matière de solidarité internationale.*

*PT n° 5a) : Les équipes locales capables de mobiliser leurs ressources de pouvoir au moment indiqué seront susceptibles de maximiser les perspectives de renouveler leurs répertoires d'action au contact de la coalition.*

*PT n° 5b) : A contrario, les équipes locales incapables de mobiliser leurs ressources de pouvoir au moment indiqué seront peu susceptibles de renouveler leurs répertoires d'action au contact de la coalition.*

L'imbrication des triangles ci-contre (figure 9. 3) permet de situer leur possible incidence sur les *logiques d'action*. Cette influence, tout comme les *ressources de pouvoir* elles-mêmes, sont immanquablement appelées à varier. Leur analyse nous donnera l'occasion de davantage discriminer et d'opposer les équipes syndicales canadiennes entre elles, de manière à mieux cerner les facteurs de variabilité contribuant à façonner leurs zones de similitudes et de dissemblances.

**Figure 9. 3 : opérationnalisation du concept des *ressources de pouvoir***



### **9. 2. 1 Variabilités liées à la capacité stratégique: équipes A, B et C**

Le volet de la *capacité stratégique* nous enjoint ici à distinguer les trois équipes canadiennes entre elles, en particulier les deux premières (A et B) de la dernière C : ces différences nous emmènent à mieux soupeser le rationnel les habitant en termes d'implication internationale et à cerner les objectifs derrière l'évolution observée à cet effet.

Tout d'abord, pour ce qui est de l'équipe A, celle-ci se révèle capable d'adapter le projet patronal et d'y apporter des alternatives syndicales en mesure de pallier aux effets négatifs liés à l'introduction de certains changements en milieu de travail. En effet, dans les années 90, l'exécutif syndical participe activement à une tentative de réorganisation du travail ébauchée par l'employeur local, tout en se voulant capable d'adopter des positions d'avant-garde à ce sujet et de se retirer en cas de mécontentements. Cette particularité lui confère un rôle d'intermédiaire de premier plan au sein de son usine face à ses homologues patronaux : nous pouvons donc parler ici d'une *logique de contre-proposition* axée sur une *base défensive et réactive*, pour l'essentiel.

Du côté de la *mise en œuvre du projet syndical*, cette équipe éprouve malgré cela des difficultés grandissantes à défendre la pertinence et le bien-fondé de ses positions auprès de ses homologues patronaux au plan local. À une certaine époque, celle-ci menait le bal des négociations collectives sur toute la chaîne de « *CanMin 1* » au point d'y impulser un certain

*patron* de revendications et de négociations avec un potentiel important d'*effet domino* sur les sites de production environnants (par exemple: *CanB*). Ces capacités allaient s'affirmer avec davantage d'éclat au moment pour les dirigeants syndicaux de négocier un contrat favorable aux membres dans un contexte de fermeture de l'entreprise locale en 2003. L'un d'entre eux dira :

*« Vous voulez fermer la « shop »? [sic] On va négocier! Pas besoin de négocier la santé et la sécurité, on va être fermés! Pas besoin de négocier le temps supplémentaire, on va être fermés! On va négocier tout de suite le fonds de pension pour s'occuper de ça, les primes de séparation, on va tout mettre l'argent dans cela. Ils ont vu qu'on avait de l'information assez privilégiée pour être obligés de nous rejoindre à quelque part. C'est pour ça qu'on a eu un contrat à 87%. On a limité les dégâts, beaucoup, beaucoup limité les dégâts. » (entretien n° 2)*

La donne changera au fil des années, particulièrement suivant la prise de contrôle soudaine de « *CanMin 2* » par « *EuroMin* » en juin 2006. Selon ce dirigeant, au sortir d'un arrêt de production de sept semaines à l'été 2007:

*« Ils (les représentants d'« EuroMin ») se servent de leur pouvoir, parce que c'est [sic] des géants, c'est [sic] des monstres. Ils se servent de leur pouvoir monétaire, parce que même si l'usine CanA est en conflit, ça a ne leur fait pas un gros pli là [sic], parce qu'ils transfèrent leur concentré ailleurs, pis l'argent qui sort d'ailleurs, ils s'en servent pour te « bulldozer » ici là [sic]. Les gens le voient là, c'est clair que là on est dans les ligues majeures! » (entretien n° 8)*

Ces transformations s'adjoignent néanmoins à des capacités d'initiatives évidentes chez cette équipe de *révisiter sa structure interne, son action et son champ d'intervention* en cas de besoin, ce qu'il fera au début des années 2000. En effet, celle-ci procèdera à la lecture de sa déficience et des dysfonctionnements de sa structure interne : de cet exercice, les dirigeants concernés apporteront des correctifs en temps opportun et aplaniront substantiellement une structure de représentation devenue inopérante au gré du temps, la faisant passer de 90 représentants à 29. On diminuera également le nombre de rencontres de structure suivant les changements apportés. L'équipe révisera également ses modes de fonctionnement à l'interne : à titre d'exemple, on fera désormais siéger à l'exécutif local le président du comité de griefs pour des fins de renforcement de l'efficacité de la structure décisionnelle et opérationnelle de l'équipe en son entier.

En résumé, nous sommes devant une équipe syndicale assez bien outillée pour concurrencer le projet de l'employeur local, sans toutefois être en mesure de mettre en œuvre le sien à tout coup. Cette dernière s'avère néanmoins capable de questionner son *modus operandi* et de se

repositionner efficacement face à elle-même. Malgré ces quelques succès, elle souffre d'un certain déficit de ressources à l'interne qui tendra d'ailleurs à s'accroître au vu et au su des difficultés recensées antérieurement, notamment sous les volets du *Grand Syndicat*, de l'*Employeur* et des *Relations de travail*. Devant une conjoncture (interne et externe) aussi changeante, l'implication à l'international en arrive dès lors à se maintenir et à se justifier de plus en plus péniblement au quotidien.

À son tour, l'équipe B affiche des capacités également fortes auprès de l'employeur local à *formuler un projet syndical autonome* de visées externes aux siennes. Celle-ci se veut ainsi tout à fait apte à contrecarrer et à contester l'introduction de changements en milieu de travail, dont un éventuel projet de fusion des tâches. Elle présente, dans ce cas précis, un potentiel de revendication important auprès de son homologue patronal et refusera catégoriquement toute réévaluation des tâches de ses membres et des niveaux salariaux leur correspondant. Cette *logique de dénégation* sur une *base offensive et proactive* trouve également illustration dans la dénonciation systématique par l'exécutif B de mesures de prévention des accidents de travail mises en place au sein de l'usine et l'imposition d'une résolution rapide des problématiques en dérivant. Si l'on se fie au regard de ce représentant :

*« Si l'employeur nous arrive avec une affaire, tiens, c'est ça que vous avez. Mange de la marde! [sic] Le syndicat, c'est que tu pars d'une page blanche, pis tu bâtis tranquillement avec l'employeur. C'est fait de même. Sinon... La compagnie mettons, ils arriveraient avec ça, on vous donne ça! Mange de la marde! [sic] On n'en n'a pas parlé ! On veut être impliqué dans le processus. » (entretien n° 17)*

Quelles que soient les manœuvres de protestation et d'opposition utilisées, toutes réitèrent la capacité de cette équipe face à la direction patronale locale non seulement de formuler son propre agenda, mais également à *le mettre en œuvre*, conformément aux visées entretenues au plan syndical:

*« On va décider où est-ce qu'on s'en va nous autres, puis on va le dire à la compagnie, s'ils ne veulent pas, ben ils nous l'expliqueront pourquoi. Un coup qu'ils nous auront dit pourquoi, on aura à juger si cela a du sens ou pas. (...) Dans le concret, (...) quand les travailleurs se plaignent là, pis que les délégués montent dans la hiérarchie un petit peu, bien ils se font écouter plus qu'avant. On est capable de régler des problèmes plus.*

*Oui, le rapport de force est assez évident là. On dit que « le respect ça se commande »! Ça ne veut pas dire que les relations sont [sic] équilibrées pour autant là, on ne vit pas dans un monde d'anges. (...) Il faut être comme des chiens de garde, parce que sinon « stic » eux-autres [sic], comme on dit dans notre langage, ils se « câlissent » bien de nous autres! [sic] (...) En tout cas, nous on revendique! C'est des pressions, c'est des rapports de force. » (entretien n° 14)*

En ce qui a trait à sa capacité de se *revisiter sa structure interne*, l'équipe B s'affaire à la mise en place rapide, dès 2007, d'un second local syndical en-dehors de l'usine (en plein centre-ville de la municipalité environnante) pour nouer un meilleur contact avec les autres syndicats de la région et redorer son blason auprès de l'opinion publique au plan régional. Pareil dessein rappelle la quête réaffirmée des dirigeants syndicaux d'élargir leur champ d'intervention pour rehausser l'efficacité de leur action à l'intérieur comme à l'extérieur de l'usine, augmenter la visibilité du syndicat dans sa ville d'appartenance, voire même stimuler l'implication syndicale en dehors des heures de travail.

En peu de mots, l'équipe B jouit d'une *capacité stratégique* appréciable tant devant la figure de l'employeur local que face à elle-même. Il s'agit d'un acteur syndical qui a su préserver un fort potentiel de contre-propositions dans un contexte qui a, en outre, peu changé au fil des années, ne serait-ce qu'en ce qui a trait à l'*Employeur* (local) et aux *Relations de travail*. Les actions entrevues pour étoffer les stratégies possiblement déployées, se recherchent au plan local, voire régional, là où s'est développée en quelque sorte une zone de confort pour l'équipe syndicale. L'implication internationale se voit confinée, pour ainsi dire, au registre des intentions, plus qu'au niveau des actions à proprement parler : elle ne présente d'attraits que dans la mesure où on lui attribue une utilité quelconque.

Contrairement aux cas précédents, l'exécutif C paraît aligner et adapter en continu son projet avec les visées épousées par la direction patronale locale, que celles-ci se rapportent à l'octroi de contrats de sous-traitance ou impliquent des transformations quelconques en milieu de travail. Nous nous trouvons devant une *logique d'acquiescement sur une base réactive* arborée par toute l'équipe syndicale locale. Dans une lignée parallèle, l'équipe jouit de facilités importantes de faire valoir ses positions, toutes matières confondues, auprès de l'employeur local. À cet effet, soulignons dès la ratification de la première convention collective en 2000 l'obtention d'avantages pécuniaires et normatifs majeurs pour les membres syndiqués (par exemple: modalités de transport aérien, journées de congé, primes d'éloignement, etc.).

En ce qui a trait à son champ d'intervention premier, l'équipe a procédé, au moment même de sa fondation, à la syndicalisation simultanée et immédiate de tous les travailleurs de la mine, incluant les sous-traitants, d'où son insigne de *syndicat local composé*. Cette particularité implique pour les dirigeants syndicaux la gestion au quotidien de trois conventions collectives différentes signées sous son égide dont les dates de clôture ne coïncident pas encore à ce jour : des efforts sont enregistrés toutefois depuis longtemps pour qu'il en soit autrement. Du côté de sa structure interne maintenant, l'exécutif a manifesté et concrétisé très tôt son souhait d'adapter sa configuration interne à ses besoins et de réduire le nombre de ses représentants de onze à sept, en dépit des statuts enchâssés dans les règlements du *Grand Syndicat*.

Ces renseignements font de cette équipe un acteur capable d'inscrire son action et de revisiter ses modes de fonctionnement de base suivant ses besoins et les particularités de l'environnement local l'intéressant : elle a toujours pu disposer, bon an mal an, de ressources suffisantes à l'interne pour remplir ses fonctions sans trop de contraintes. Au-delà de ces particularités, son contexte local a lui aussi peu changé au fil du temps, hormis le fait que les *Relations de travail* prévalant sur le site *CanC* ont tendu à largement se bonifier. Ces considérations enlèvent à l'implication internationale considérablement d'attraits : elles expliquent sans doute pour beaucoup l'intérêt défaillant témoigné à son égard par les dirigeants locaux concernés.

Le tableau 9-III réunit les éléments d'information discutés jusqu'à présent sous le volet de la *capacité stratégique* des équipes syndicales A, B et C.

**Tableau 9-III : résumé synoptique de la *capacité stratégique (Nord)***

<b>Capacité stratégique</b>			
<b>Logique d'action globale</b>	<b>Équipe A</b>	<b>Équipe B</b>	<b>Équipe C</b>
	<b>Investissement stratégique</b>	<b>Instrumentalité</b>	<b>Réactivité</b>
Capacité à formuler un projet autonome de la direction locale	+/-	+	-
Capacité à le mettre en œuvre	+/-	+	-
Par rapport à la direction patronale locale	+/-	+	Non applicable
Capacité à revisiter sa structure interne, son action et son champ d'intervention	+	+	+
Par rapport à l'équipe syndicale elle-même	+	+	+
Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible			

Comme nous pouvons le constater, les renseignements amassés jusqu'ici différencient les équipes A, B et C entre elles en termes d'implication internationale et d'évolution constatée à cet effet : ils tendent également à valider notre PT n° 5 et ses dérivés

Les deux premiers exécutifs disposent de capacités appréciables, quoique variables, à revisiter leur structure interne, à ébaucher et à promouvoir un projet syndical autonome auprès de la direction patronale locale : cette dernière donne s'avère d'ailleurs particulièrement vraie dans le cas du second. C'est sous les versants du *Grand Syndicat*, de l'*Employeur* et des *Relations de travail* qu'il nous incombe de puiser les éléments d'informations à même de « contextualiser » les possibilités d'agir de ces deux acteurs et leurs transformations, à l'international notamment.

D'un côté se trouve ainsi l'équipe A n'ayant eu d'autres choix au cours des dernières années que d'évoluer dans un environnement local hautement changeant où elle avait peine à manœuvrer : l'implication internationale ne pouvait de la sorte parvenir à se maintenir sans difficultés, particulièrement advenant le repositionnement du *Grand Syndicat* face à l'ensemble soumis à notre évaluation. De l'autre surgit l'équipe B faisant face à beaucoup plus de stabilities au plan local, sous les registres, entre autres, de l'*Employeur* (local) et des *Relations de travail*. Suivant cela, les perspectives de redéploiement de l'action syndicale se sont avant tout entrevues au plan local, d'où l'intérêt limité perçu à la coalition et un éventuel débordement de la solidarité en-dehors de l'espace régional. Ces considérations s'appliquent

encore davantage à l'équipe C qui mise elle aussi sur une très grande charge de stabilité à l'échelle locale : celles-ci, jointes à la bonification croissante des *Relations de travail* environnantes, rendent la coopération intersyndicale sinon superflue, à tout le moins sans intérêt.

Les précisions apportées par la *capacité stratégique* ne sauraient toutefois s'estimer ici complètes et valider dans leur intégralité les propositions de travail 5, 5a et 5b. D'autres nuances et pistes de réflexion complémentaires doivent à nouveau bonifier le présent propos : toujours sous le registre des *ressources de pouvoir*, elles se situent cette fois au niveau de la *solidarité interne*.

### **9. 2. 2 Variabilités liées à la solidarité interne: équipes A, B et C**

Des différences importantes persistent entre les équipes A, B et C sous le volet de la *solidarité interne*. Celles-ci fixeront avec davantage de clarté les raisons derrière la variabilité des *logiques d'action* empruntées au sein de la coalition et la tendance généralisée au retrait chez les exécutifs du *Nord*. Comme pour la *capacité stratégique*, elles consacreront (ou non) la validité des propositions de travail mentionnées ci-dessus.

Du côté organisationnel, l'équipe A dispose de plusieurs libérations syndicales à temps plein, la première étant accordée au président local, la seconde au représentant à la prévention (SST). De cinq à six officiers jouissent de libérations à demi-temps. Les 10 à 12 représentants restants de la structure locale occupent, pour leur part, leurs fonctions syndicales sur une base *ad hoc* équivalente le plus souvent au quart du temps de travail passé normalement à l'usine. Par surcroît, l'exécutif compte quatre délégués de département œuvrant dans les quatre secteurs de l'affinerie, à savoir le cuivre, les métaux précieux, les services et l'entretien. Tel que prévu dans la convention collective, on dénombre l'existence de plusieurs comités dont celui des griefs (où siègent 7 personnes), celui des négociations (5 personnes), celui de la santé et de la sécurité (CSS) (pas moins de 6 personnes), celui de l'évaluation conjointe des salaires (ECS) (4 personnes), ainsi que celui de la sous-traitance (3 personnes). Une telle présence syndicale porte la proportion de délégués par secteur à un élu par tranche de 30 employés. L'équipe dispose enfin d'un local en dehors de l'usine : il s'agit d'un endroit loué qui ne lui appartient pas.

Mentionnons aussi la présence d'une structure syndicale (de 29 personnes) entièrement élue à l'intérieur de laquelle des élections sont tenues tous les trois ans. On retrouve par ailleurs une stabilité forte de l'équipe des 11 dirigeants locaux de 2000 à 2009, c'est-à-dire jusqu'à la destitution de trois dirigeants en poste pendant de nombreuses années. L'exécutif syndical se rencontre une fois par semaine, tout comme le comité de griefs. Le degré de participation des membres aux assemblées générales s'avère faible, sauf en cas de conflits ou lors des négociations collectives.

On remarque la tenue d'une assemblée générale sur une base bimestrielle, doublée de la présentation de compte-rendu oraux des activités engagées ou prévues par l'équipe A. Un journal syndical fait également l'objet d'une distribution régulière tous les quatre mois, voire trois dans le meilleur des scénarios. À ce sujet, ce représentant nous mentionne ce qui suit :

*« Si t'informes pas [sic] tes membres, oublie ça! Moi, en général, quand je fais de quoi, je fais, je ramène un rapport. Avant ça, pis je l'ai reproché, quand j'étais plus jeune, je commençais au syndicat, les gars s'en allaient une semaine, ils partaient à Québec en congrès et ils n'en parlaient pas! Qu'est-ce qui s'était passé là? On n'entendait rien!*

*Fais que les gars disaient, ben c'est ça, quand ils vont à l'extérieur, ben, c'est des vacances, ils font des sorties, ils se paient la traite! [sic] Moi, je voulais changer ça. Non, non, c'est pas de même! [sic] Moi, je suis loin de ma famille, j'étais pris dans des meetings, pis là j'expliquais la journée c'était quoi, mes sentiments. » (entretien n° 1)*

Cette volonté de diffusion se couple parfois, selon les enjeux, à la publication irrégulière de bulletins spéciaux censés compléter les informations diffusées dans le journal : le nombre réduit d'exemplaires disponibles indique la concentration volontaire des informations circulant par ce biais. Nous recensons enfin la présence de tournées réalisées à une fréquence irrégulière par certains membres de l'exécutif local dans l'usine, abstraction faite du président dont l'absence lui est lourdement reprochée. L'ouverture intermittente du local syndical, au besoin durant les quarts de travail de jour, génère elle aussi des insatisfactions parmi les membres. À cet égard, un interviewé conviendra :

*« C'est que, les premiers reproches, les reproches qu'on a toujours faits côté syndical, tous les présidents syndicaux ou officiers syndicaux, c'est leur manque de présence. Un tel n'était jamais ici. Un autre tel n'était jamais ici. Peu importe qui était là, mais il n'était jamais là.*

*Fais que, même s'il nous dit qu'il est parti à l'autre bout, aux îles « moucmoucs », en train de participer à une conférence extraordinaire, on ne les écoute pas! Nous autres, nos règles, c'est : « t'es pas là, t'es pas là! Tu ne fais pas ta « job » ici, tu nous représentes pas [sic], y'a une erreur dans le principe! » (entretien n° 6)*

En terminant, l'équipe A se distingue par l'existence d'un fort clivage entre ses membres, selon qu'ils soient des employés affectés à l'entretien de l'usine ou qu'ils occupent des fonctions de production. Cette distinction entre les travailleurs anime d'autant plus les rivalités entre eux lors de la constitution de l'exécutif syndical qui, selon sa composition, sera catalogué comme favorisant soit les travailleurs de métier, soit ceux de la production. Une certaine distance se perçoit également au plan intergénérationnel entre les travailleurs disposant de beaucoup (« *vieux* ») ou de peu d'ancienneté (« *jeunes* »). C'est donc sur fond de rivalités plutôt soutenues entre ces pans de travailleurs que se dispute l'attribution de la formation, des vacances ou encore du temps supplémentaire, une problématique très forte parmi la base militante. L'ensemble de ces tensions révèle une capacité discutable entre les membres de coopérer entre eux. Soulignons toutefois leur enclin partagé de participer à une grève qui durera près de sept semaines à l'été 2007 et se terminera par l'entérinement à 73% de la convention collective négociée à cette occasion. De fortes dissensions seront répertoriées chez plusieurs membres après ce conflit de travail que nombreux auraient souhaité voir se prolonger : une certaine distanciation s'annonce donc entre les représentants et les membres.

Après tout, ces considérations indiquent une capacité plutôt mitigée d'agir en commun chez les membres. Elles soulèvent également la préférence de l'équipe A à l'endroit de *mécanismes de diffusion* de l'information que l'on pourrait qualifier de *distanciés*. Ces données viennent confirmer une nouvelle fois un certain déficit de ressources à l'interne : elles attestent la situation de précarité vécue par l'équipe, venant compliquer la légitimité de son implication dans un projet de plus en plus éloigné de ses préoccupations quotidiennes et immédiates.

L'équipe B s'est vue octroyée, quant à elle, depuis sa fondation trois libérations syndicales à temps plein : la première est réservée au président local, alors que les suivantes sont accordées aux deux représentants à la prévention (santé et sécurité au travail). À celles-ci s'adjoint, depuis 2007, une libération complète supplémentaire, renouvelable chaque année, au président du comité de griefs. Un représentant à la réparation est libéré une journée (8 heures) par semaine. Les six autres membres du comité en SST demeurent libérés à raison de 12 heures par mois. De plus, l'exécutif compte sur la présence de 12 délégués de département. De nombreux comités viennent compléter le travail de l'équipe des dirigeants locaux, à savoir : celui de la sous-traitance (où sont assignées 3 personnes), celui des

vacances (3 personnes), celui des griefs (5 personnes), celui de la santé et de la sécurité au travail (CSS) (6 personnes), celui de l'évaluation conjointe des salaires (ECS) (3 personnes), celui des changements technologiques (3 personnes), celui des négociations (7 personnes), ainsi que celui de la formation (4 personnes). Les représentants présents dans la structure syndicale portent la proportion de délégués par secteur à un élu par tranche de 15 employés, telle qu'enchâssée dans la convention collective. Pour finir, l'équipe B dispose d'un local syndical à l'intérieur de l'affinerie. Elle prévoyait également dès 2007 la mise en place imminente d'un second local syndical, situé cette fois à l'extérieur de l'usine.

L'équipe B dispose d'une structure syndicale complexe, constituée de 55 personnes, au sein de laquelle des élections sont prévues tous les trois ans : contrairement au cas antérieur, celle-ci n'est pas entièrement élue. Sont nommés par les dirigeants de l'exécutif local les deux représentants à la prévention, ainsi que tous les membres siégeant sur le comité de santé et de sécurité au travail : tous les membres des autres comités énumérés plus tôt sont élus tous les trois ans. L'équipe B arbore par ailleurs une *instabilité* relative au fil des dernières années, dont la figure du président qui se veut particulièrement mouvante : la *tradition* dans l'usine admet officieusement qu'il ne soit élu, règle générale, que pour un seul mandat. La démission en bloc de tout l'exécutif vingt ans auparavant, suite à des querelles intestines d'une ampleur certaine, illustre son historique plutôt trouble en la matière. Par ailleurs, ses représentants se rencontrent une fois toutes les cinq semaines. Cette fréquence s'abaisse à une fois par mois pour les membres des comités en place. La structure syndicale se rassemble, de son côté, au grand complet sur une base trimestrielle. Comme précédemment, la participation aux assemblées générales reste faible, sauf en cas de conflits ou lors des rondes de négociations.

L'équipe B tient une assemblée générale à toutes les cinq semaines (sauf durant la période estivale) où des comptes-rendus sont lus devant les membres. Un journal syndical est également publié tous les trois ou quatre mois (selon les ressources disponibles). On s'affaire également à la distribution régulière de tracts et de sondages auprès des membres sur des enjeux différents, notamment à l'approche des négociations, question d'appréhender leur ressenti. Se distingue également la régularité des tournées effectuée par plusieurs membres à l'intérieur de l'usine, dont le président local, dans une perspective de multiplier les rencontres avec les membres pour traiter de l'application de la convention collective dans ses menus

détails. En toute fin, sous ce registre, le local est ouvert en tout temps durant les quarts de travail de jour. Aux yeux de ce représentant :

*« Nous autres, au syndicat, ça marche à l'envers. C'est les membres qui nous mènent. Nos « boss » [sic] sont en-dedans. Fais que toé [sic], quand tu es président du syndicat, il y a des affaires que tu peux faire pis il y a des affaires que tu ne peux pas faire, parce qu'il faut que tu aies l'approbation du monde en-dedans. Si tu ne l'as pas, tu ne peux pas parler, tu ne peux pas le dire. Ce sont tes « boss », ils sont en-dedans! [sic] » (entretien n° 16)*

Comme cela s'avérerait être le cas chez l'équipe A, on perçoit un clivage fort entre les travailleurs d'entretien et ceux assignés à la production. Cette distanciation se reflète notamment lors de l'élection de l'exécutif B et des priorités de revendication à défendre, selon qu'il soit constitué en majorité par des travailleurs de l'un ou l'autre de ces pans. L'ancienneté entre aussi en ligne de compte : elle est jugée séparer les membres entre eux, lors de l'attribution des vacances, de la formation et du temps supplémentaire, une thématique faisant l'objet de fortes dissidences parmi les membres. Ces tensions atténuent certes leur capacité de coopérer entre eux, en temps opportun. Ces difficultés n'ont cependant pas empêché le rejet (à 85%) des dernières offres patronales en décembre 2007. Ce chiffre s'accompagne d'une forte solidarité entre les membres au sortir des dernières négociations. La cessation en bloc d'une proportion élevée de travailleurs ne désirant plus cotiser au fonds de solidarité internationale du *Grand Syndicat* en 2004 indique là aussi une capacité impressionnante des membres d'agir en commun et de protester, le cas échéant. L'équipe B privilégie les *mécanismes de diffusion de proximité* dans l'accomplissement de ses fonctions. À nouveau, ces constats viennent prouver l'existence de ressources importantes à l'interne chez cet exécutif soutenant la réalisation de ses tâches au quotidien.

Pour ce qui est de l'équipe C à présent, seuls le président local et le co-président du comité de santé et de sécurité au travail jouissent de libérations syndicales à temps plein. Les six autres membres du CSS ne sont libérés qu'une journée par rotation de travail, c'est-à-dire toutes les trois ou quatre semaines, selon le cas. Les six autres dirigeants siégeant sur l'exécutif local ne sont libérés, pour leur part, que sur une base *ad hoc*, au besoin. L'équipe C compte dix délégués de département sur le site, portant la proportion de représentants syndicaux élus par travailleur à un par tranche de 50, comme stipulé dans la convention collective. L'éloignement géographique rend en définitive impossible la mise en place d'un local syndical

en-dehors du complexe minier : l'employeur en a néanmoins mis un à la disposition de l'équipe C directement dans le complexe hôtelier bâti sur place.

La structure syndicale ici considérée n'est pas entièrement élue tous les trois ans. Les six membres du CSS se trouvent nommés par le co-président du comité dont la nomination relève du président local tout comme celle des dix délégués de département. L'équipe C jouit d'une stabilité importante au fil du temps : pour preuve, environ 75% de ses membres fondateurs étaient toujours en poste en 2009. L'exécutif local se rencontre au besoin et selon les disponibilités de ses membres, rarement présents au même moment sur le site de la mine vu les spécificités des quarts de travail de trois ou quatre semaines de travail consécutives pour quatorze jours de congé en continu. Les membres du comité de santé et de sécurité au travail se rassemblent, pour leur part, tous les mois. Pour clore ce sujet, la participation des membres aux assemblées générales serait en tout temps passablement élevée.

Nous reconnaissons la présence de zones de diffusion réduites auprès des membres du syndicat. Des assemblées générales sont tenues sur une base trimestrielle, sauf durant le mois de décembre et en été. Des rapports d'activités syndicales y sont alors rendus disponibles prenant la forme de comptes-rendus oraux exposés aux membres. Aucun journal syndical n'est toutefois distribué, hormis le mensuel rédigé de concert avec la direction locale de l'entreprise. Des panneaux d'affichage sont postés partout dans la mine. Une politique de *portes ouvertes* demeure en vigueur en tout temps : les bureaux du syndicat sont ainsi ouverts sur une base permanente et continue, « 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 » pour citer textuellement les dirigeants interviewés, rendant à leurs yeux accessoire toute autre forme de diffusion *sur le plancher*.

Pour conclure, nous discernons chez cette équipe la présence d'une identité de métier forte. Le clivage s'observant entre les membres concerne davantage les plus âgés d'entre eux face aux plus jeunes dont les revendications diffèrent sensiblement lors de l'octroi des vacances notamment. La distinction entre les travailleurs blancs et inuit s'admet aussi aisément. Malgré ces sources de différenciation, les membres présentent une bonne capacité de coopérer ensemble, leur identité de métier et l'éloignement géographique renforçant sans doute la communauté de destins déjà en présence parmi eux. Un commentaire similaire s'applique quant à leur capacité d'agir en commun. L'entérinement de la dernière convention collective

(2006-2011) à plus de 70% confirme le potentiel ambiant de solidarité, ainsi que leur mobilisation effective autour d'enjeux concernant leur environnement de travail immédiat. L'équipe C dispose donc de ressources moindres ici que sous le volet de la *capacité stratégique* : celles-ci demeurent néanmoins suffisantes dans les limites de leur *contexte externe* immédiat.

Le tableau 9-IV cumule les informations couvrant la *solidarité interne* propre aux équipes A, B et C.

**Tableau 9-IV : résumé synoptique de la *solidarité interne* (Nord)**

<b>Solidarité interne</b>			
<b>Logique d'action globale</b>	<b>Équipe A</b>	<b>Équipe B</b>	<b>Équipe C</b>
	<b>Investissement stratégique</b>	<b>Instrumentalité</b>	<b>Réactivité</b>
<i>Organisation syndicale interne</i>	<i>Libérations syndicales</i>		
	+/-	+	+/-
	<i>Présence de délégués de département</i>		
	+/-	+	-
	<i>Proportion délégués / secteur</i>		
	+/-	+	-
<i>Fonctionnement démocratique de l'organisation syndicale</i>	<i>Présence (ou non) d'un local syndical</i>		
	+/-	+	-
	<i>Modalités de sélection des représentants</i>		
	+	+/-	-
	<i>Fréquence des rencontres dans les instances internes</i>		
	+	+/-	-
<i>Mécanismes de communication avec les membres</i>	<i>Degré de participation des membres</i>		
	+/-	+/-	+
	<i>Nature des mécanismes</i>		
	+/-	+	-
<i>Cohésion interne</i>	<i>Densité des mécanismes</i>		
	+/-	+/-	-
	<i>Capacité de coopérer entre les membres</i>		
	+/-	+/-	+
	<i>Capacité des membres à agir en commun</i>		
	+/-	+	+/-
<b>Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible</b>			

Nous pouvons en convenir plutôt aisément, des différences persistantes séparent les exécutifs canadiens les uns des autres. Elles fournissent aussi des compléments d'informations à ne pas négliger dans l'analyse des *logiques d'action* respectivement épousées par chacun de ces acteurs et l'étude du rationnel derrière leur enclin au retrait en *phase trois* de parcours. Comme ce fut le cas précédemment, ces enseignements confirment la pertinence sur le plan de l'analyse de notre cinquième proposition de travail et de ses variations admises.

Pour preuve, nous dénotons du côté de l'exécutif A la présence d'indicateurs de *solidarité interne* en perte de vitesse au fil des années, laissant transparaître une insatisfaction grandissante chez les membres. Acculée à une telle conjoncture, au durcissement de ton de la part de l'*Employeur* et au repositionnement du *Grand Syndicat* face à la coalition internationale, l'équipe A s'est ainsi vue pratiquement contrainte de réviser son engagement face à un projet risquant fort (si ce n'est déjà fait) de la marginaliser face à sa base militante. Le désengagement perçu en bout de piste en arrive ici à prendre un sens décuplé.

L'équipe B a vécu en quelque sorte des événements contraires au plan de la *solidarité interne*, notamment avec la venue d'un nouvel exécutif en mars 2006, élu entre autres sous la promesse de reconsidérer tout engagement à l'international. Ce changement associé à l'absence de modifications majeures sous le registre de l'*Employeur* et des *Relations de travail* ont permis d'accroître la légitimité des dirigeants syndicaux à l'échelle locale. Le repositionnement du *Grand Syndicat* face à la coalition n'a fait que renchérir cette donne et confirmé le bien-fondé de remettre en cause le projet étudié, un questionnement perçu comme étant des plus valables par les membres à l'interne.

Pour clore à ce propos, l'équipe C s'est trouvée à évoluer dans un contexte local interne passablement inchangé au fil des années. Cette absence relative de transformations a permis l'endossement chez elle d'une position de désintérêt similaire à celle signalée plus tôt en matière d'implication internationale. À défaut d'une filière d'incitatifs et d'appui dépêchée par la structure du *Grand Syndicat*, les dirigeants syndicaux ne chercheront pas à investir un espace d'action dont ils n'ont somme toute pas besoin.

Comme cela fut le cas précédemment, ces matériaux d'analyse demeurent encore et toujours provisoires à moins de les voir s'enchâsser à la *solidarité externe*, troisième et dernier élément constituer des *ressources de pouvoir*. C'est dans cette seule et unique mesure qu'ils seront réputés attester de la validité et de la pertinence des propositions de travail 5, 5a et 5b, donc démystifier l'hétérogénéité des *logiques d'action* et leurs variabilités en de fins détails.

### **9. 2. 3 Variabilités liées à la solidarité externe : équipes A, B et C**

Il aurait pu difficilement en être autrement, les équipes A, B et C s'avèrent très différentes au chapitre de la *solidarité externe (verticale et horizontale)*. Ces dernières dissemblances

scelleront une fois pour toutes les raisons derrière la diversité des *logiques d'action* répertoriées chez chacun de ces regroupements, notamment en fin de parcours. Elles attesteront (ou non) de la validité de nos propositions de travail n<sup>os</sup> 5, 5a et 5b se rapportant à l'influence déterminante des ressources de pouvoir et de leur mobilisation en temps opportun dans la modulation des choix des acteurs endossés à l'international.

Sous le *volet vertical*, nous dénotons chez l'équipe A son recours proactif et fréquent au conseiller syndical dans le but de récolter des avis de toutes sortes, notamment en période de négociations : ce dernier est fortement présent dans le déroulement des activités du syndicat local au quotidien. L'équipe A affiche une participation régulière aux assemblées annuelles du *Grand Syndicat* québécois et canadien. Les dirigeants syndicaux assistent aussi fréquemment aux séances de formation organisées par le concours de ce dernier : celles-ci constituent des occasions inégalées pour l'équipe A d'y recueillir de l'expertise (par exemple: services de traduction), des conseils légaux et des informations privilégiées abordant des questions propres au droit du travail, à la négociation collective, à l'arbitrage de griefs, à la plaidoirie, de même qu'aux procédures de réclamations et d'indemnisation en matière de SST. L'expertise acquise par le président local a d'ailleurs fait de lui un formateur spécialisé en matière de négociation dépêché par le *Grand Syndicat* québécois, au Canada comme à l'étranger.

Sous le *volet horizontal*, on inventorie des contacts réduits entre l'équipe A et des homologues syndicaux locaux de sa zone industrielle d'appartenance. Pour ce qui est des liens avec des groupes communautaires, politiques ou autres, on recense la mise en relation ponctuelle des dirigeants avec des agents de sécurité au Mozambique (Afrique) de laquelle découlera l'envoi de centaines d'uniformes neufs dans une perspective d'entraide et de solidarité intersyndicale. Des contributions annuelles à un organisme de charité québécois ont également cours depuis des années, à l'occasion de la période de Noël. Enfin, des conférences de presse sont aussi organisées çà et là par l'équipe locale afin de dénoncer certaines pratiques corporatives en application, tant chez « *EuroMin* » qu'ailleurs.

En dernière analyse, le réseau relationnel de cette équipe est pratiquement inexistant à l'extérieur du monde syndical (par exemple: ONG ou autres), faisant d'elle un acteur relativement peu pourvu sous la lorgnette de la *solidarité externe*, conçue globalement.

Au plan *vertical*, l'équipe B recourt peu souvent au conseiller syndical dont le rôle s'est passablement fragilisé au fil des dernières années, même lors des négociations : celui-ci s'avère néanmoins présent dans le fonctionnement du syndicat local et l'exercice journalier de ses fonctions de représentation. Malgré cela, l'exécutif participe régulièrement aux assemblées annuelles du *Grand Syndicat* (québécois et canadien) et à tout événement planifié à l'intérieur de son calendrier officiel. C'est d'ailleurs par le biais de cette instance qu'il soutire l'essentiel de ses ressources de formation ou de l'expertise-conseil requise à tout moment de son parcours, qu'il s'agisse de renseignements relatifs à l'encadrement légal de la négociation collective, à l'arbitrage de griefs, aux techniques de plaidoirie, à la traduction de conventions collectives étrangères, aux procédures de réclamation et d'indemnisation en cas de lésions professionnelles et d'accidents de travail, etc. À l'image de la situation prévalant chez son équivalent A, un membre de l'exécutif local B en poste depuis de nombreuses années a développé une spécialité à ce point appréciée en matière de SST que le *Grand Syndicat* québécois requiert par moment ses services de formation.

Au plan *horizontal* cette fois, l'équipe démultiplie les prises de contacts et mobilise une foule d'appuis avec d'autres acteurs de sa région : de fait, elle assure une représentation active au sein d'un conseil intersyndical dont elle occupe la présidence. Au-devant de cette volonté d'échanger, ce représentant nous révélera :

*« Là, on a un Conseil régional ici de notre région, dans notre ville. On veut échanger. Même là, on en vient à bout [sic], mais on a de la « misère »! [sic] Il y a un site, affilié au Grand Syndicat, il y a plein d'autres syndicats. (Un syndicat, situé dans la région de la Côte-Nord), sais-tu ce qu'ils font ? Il y a un Conseil régional de tous les syndicats : CSN, FTQ, etc. Toi, ta convention, comment ça marche ? C'est ça, que je veux faire ici, au lieu de parler du tournoi de golf de l'autre, de l'autre! » (entretien n° 16)*

On répertorie également la présence de rapprochements fréquents avec les travailleurs d'une usine voisine appartenant à une proche concurrente canadienne : l'équipe B cherchait alors à analyser les programmes de fiabilité et de fusions de tâches qui y avaient instauré, question de saisir les risques de licenciements afférents au projet amené par la direction locale de l'ancienne « *CanMin 1* ». Concurrément à son pendant A, l'exécutif B verse des contributions ponctuelles chaque année à un organisme de charité québécois. Contrairement au premier cependant, celui-ci dispose de leviers politiques importants qu'il s'efforce de consolider sur la scène régionale : tout récemment, un des membres du comité de négociations a même été élu

député sous la bannière d'un parti politique québécois aux dernières élections fédérales. Par cette voie, les dirigeants syndicaux exercent des pressions sur la direction patronale locale pour dénoncer les maladies professionnelles et l'impact environnemental liés aux activités de l'usine. Dans une perspective similaire, l'équipe se portera en faux à l'occasion de diverses manifestations et de conférences de presse contre la venue de changements apportés à la législation du travail au Québec. Celle-ci n'entretient cependant aucun lien qui soit avec quelque organisme communautaire, mouvement social ou ONG.

Malgré ces quelques bémols, l'équipe B jouit de ressources appréciables sous le registre de la *solidarité externe*, dans une perspective *horizontale* notamment.

Au plan *vertical*, la figure du conseiller syndical est très fortement présente chez l'équipe C : par son intermédiaire, l'équipe locale y collecte des informations et des avis de toutes sortes. Sa participation aux assemblées annuelles et autres événements convoqués par le *Grand Syndicat* québécois et canadien s'est voulue, malgré cela, irrégulière au gré des années passées. De la même manière, l'équipe locale a assisté de façon irrégulière et peu fréquente aux diverses séances de formation fournies par cette structure. Des conseils légaux, de l'expertise et de la documentation à la fois diversifiés et spécialisés (par exemple: arbitrage, plaidoirie de griefs, négociation collective, enjeux de SST) sont soutirés par les représentants locaux, cependant avec une certaine économie. Conformément au témoignage du représentant suivant :

*« Nous autres, c'est ici, t'es pris ici, faut que tu sortes, faut que tu t'en ailles chez vous. C'est terriblement compliqué ici de s'impliquer et de participer dans quelque chose parce que on n'est pratiquement jamais disponible, à moins que ça arrive dans le temps où que tu es chez vous (c'est-à-dire, en dehors de la mine). » (entretien n° 26)*

Au plan *horizontal*, l'exécutif C ne semble entretenir que des liens minimes avec des syndicats évoluant dans le monde des mines et de la métallurgie en Abitibi et au Québec, plus largement. Pour ce qui est des groupes communautaires, partis politiques ou autres, il participe avec intermittence aux rencontres bi-annuelles convoquées par l'*Association Paritaire du Conseil Minier du Québec*, ainsi qu'aux réunions de travail du *Comité sectoriel des mines de l'Abitibi* et la réunion annuelle de la *Commission pour la Santé des Mines du Québec*.

Le réseau relationnel externe de cette dernière équipe apparaît donc plutôt réduit en termes de densité et d'envergure : ce genre de ressources apparaît d'importance mitigée des dirigeants syndicaux dans la réalisation de leurs tâches au quotidien.

Le premier tableau ci-dessous (9-V) synthétise les renseignements recueillis sous le volet de la *solidarité externe*.

**Tableau 9-V : résumé synoptique de la *solidarité externe* (Nord)**

<b>Solidarité externe</b>			
<b>Logique d'action globale</b>	<b>Équipe A</b>	<b>Équipe B</b>	<b>Équipe C</b>
	<b>Investissement stratégique</b>	<b>Instrumentalité</b>	<b>Réactivité</b>
<b>Liens verticaux avec le Grand Syndicat</b>			
<i>Recours au conseiller syndical</i>	+	+/-	+
<i>Participation aux instances syndicales</i>	+	+	+/-
<i>Recours aux services et à l'expertise spécialisée</i>	+	+/-	-
<b>Liens horizontaux</b>			
<i>Liens avec d'autres organisations syndicales de la région</i>	+/-	+	-
<i>Liens avec des groupes communautaires, partis politiques et autres</i>	-	+	+/-
<b>Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible</b>			

Comme entrevu plus tôt, les équipes canadiennes A, B et C comportent des différences substantielles au moment d'aborder des questions de *solidarité externe*. Conformément au topo précédent, ces dissemblances permettent d'opposer et de départager, dans le temps, des groupes de dirigeants syndicaux ayant épousé des parcours épars à l'international, malgré les rapprochements effectués dans le dernier droit de la coalition (*phase trois*). Elles viennent également appuyer notre proposition de travail n° 5 et ses variantes suggérées.

L'investissement majeur et unique caractérisant l'équipe A sous la lorgnette de la *solidarité externe* à la verticale (c'est-à-dire avec le *Grand Syndicat*) en est un inscrit dans le temps : on comprend dès lors mieux pourquoi le repositionnement de l'organisation-mère face au projet de la coalition comporte des conséquences à ce point significatives pour cet exécutif local, en particulier vu la teneur des instabilités vécues au plan local sous les versants de l'*Employeur* et des *Relations de travail*. Si l'on adjoint à ces données une *capacité stratégique* chancelante et une *solidarité interne* en déclin, nous disposons enfin d'un portrait global complet à même de

nous renseigner sur la nécessité quasi obligée pour l'équipe A d'afficher le désaveu remarqué en *phase trois* d'implication. La situation aurait peut-être pu prendre une tournure différente si un quelconque réseau horizontal avait été cultivé par les dirigeants locaux, ce qui ne fut toutefois pas le cas.

Pour sa part, l'équipe B se démarque de la précédente par la présence de contacts moins marqués et intenses avec les instances du *Grand Syndicat*, malgré les relations plutôt privilégiées entretenues avec le conseiller régional. L'emphase au plan relationnel se concentre ainsi chez cet exécutif du côté horizontal. Cette situation explique les rapprochements fréquents entamés par l'équipe B avec ses homologues locaux à l'échelle régionale. Fait non négligeable en soi, elle élucide également en partie pourquoi le changement de cap de la part du *Grand Syndicat* n'a pas influencé outre mesure la nature et l'évolution de son propre engagement face à la coalition étudiée. Tout bien considéré, nous faisons face ici à une équipe disposant de *ressources de pouvoir* appréciables, dont entre autres une *capacité stratégique* et une *solidarité interne* en pleine progression. Si nous ajoutons à pareil topo la présence d'une situation inchangée au plan contextuel depuis plusieurs années, sous les rubriques de l'*Employeur* et des *Relations de travail*, nous retrouvons les éléments d'un tableau d'analyse entier débroussaillant les raisons derrière le calcul utilitaire, hautement instrumental, réalisé par l'équipe B en matière internationale.

Pour finir, l'équipe C se distingue de ses homologues A et B par un réseau relationnel externe pratiquement absent, tant à la verticale qu'à l'horizontale. La faveur de la conjoncture externe au sein de laquelle elle évolue (lire ici les volets de l'*Employeur* et des *Relations de travail*), rend pour ainsi dire pratiquement inconvenant et inutile tout débordement de la sphère locale. Par ailleurs, cet exécutif dispose de *ressources de pouvoir* tout à fait suffisantes pour combler l'espace de contre-proposition qu'il lui faut occuper. En d'autres termes, en l'absence d'incitatifs les portant à considérer la situation autrement, les dirigeants syndicaux concernés préféreront se replier dans les confins de leur enclave locale, ce qu'ils feront collectivement suivant le repositionnement du *Grand Syndicat* face au dossier de la coalition.

Bref, ces éléments d'analyse brossent un topo désormais global de la situation à entrevoir chez ces trois équipes locales. Tous démontrent la nécessité d'emboîter l'ensemble des facteurs de variabilités à la fois externes et internes, en l'occurrence les trois volets des

*ressources de pouvoir*, pour comprendre les spécificités des parcours d'implication des exécutifs syndicaux étudiés. Ils confirment également la pertinence de considérer sur le plan de l'analyse les propositions de travail nos 5, 5a et 5b au moment d'expliquer l'hétérogénéité des *logiques d'action* en présence et d'extraire une synthèse de leur évolution au fil du temps.

Le tableau 9-VI dresse un récapitulatif concis des *ressources de pouvoir* en présence chez les acteurs syndicaux du *Nord* et les confronte implicitement aux *logiques d'action globales* propres à chacune des équipes considérées.

**Tableau 9-VI : récapitulatif des *ressources de pouvoir* (*Nord*)**

	<i>Équipe A</i>	<i>Équipe B</i>	<i>Équipe C</i>
<i>Logique d'action globale</i>	<i>Investissement stratégique</i>	<i>Instrumentalité</i>	<i>Réactivité</i>
<i>Capacité stratégique</i>	+/-	+	-
<i>Solidarité interne</i>	+/-	+	-
<i>Solidarité externe (verticale)</i>	+	+/-	-
<i>Solidarité externe (horizontale)</i>	-	+	-

### **9. 3 PISTES DE CONCLUSION TEMPORAIRES (*NORD*)**

En conclusion, les *logiques d'action* épousées par les équipes syndicales A, B et C présentent un potentiel de variabilité étonnant : *les données empiriques consolidées dans le cadre de cette recherche confirment que ces logiques sont façonnées par des facteurs de variabilités externes et internes aux acteurs*. Ceux-ci nous ont d'ailleurs permis de discriminer, d'une part, les exécutifs locaux entre eux en ce qui a trait au rationnel derrière les *logiques d'action* privilégiées à l'international pour ensuite départager les raisons de leur désaveu respectif en fin de parcours. Ils ont également validé, d'autre part, l'ensemble des propositions de travail (hormis celle se rapportant au cadre institutionnel) présentées au chapitre quatre (voir notre *cadre d'analyse*). La décision des acteurs du *Nord* de faire montre d'une participation active à l'international est ainsi apparue intimement liée tant aux particularités de leur *contexte externe* immédiat qu'à la teneur des *ressources de pouvoir* dont ils sont investis.

Tout bien considéré, leur capacité à souhaiter joindre un espace d'action d'envergure internationale se révèle à la croisée de multiples considérations, toutes porteuses qu'elles sont de contraintes et d'instabilités : leur enclin à y demeurer au fil des années paraît l'être tout autant. Pour preuve : deux groupes évoluant dans des contextes locaux leur étant *à priori* défavorables, en l'occurrence les exécutifs A et B, se positionnent néanmoins distinctement au

sein de la coalition (respectivement à l'intérieur des *cadrons deux* et *un*). À l'opposé, leur pendant C, beaucoup plus avantage au plan contextuel, ne cherche pas à aller à l'international pour ainsi se retrouver dans le premier cadran (voir figure 4. 2).

C'est donc dire qu'un acteur disposant de *ressources de pouvoir* en quantité suffisante et jouissant d'une *structure d'opportunités* appréciable à l'interne pourrait tendre à ne pas rechercher le concours d'autrui, à l'extérieur de son enclave locale. L'action internationale semblera dès lors constituer un champ d'investissement dépourvu d'intérêt, sauf sous réserve de pressions exercées par l'organisation-mère où il trouve son affiliation, à l'instar du *Grand Syndicat*. Il s'agit en l'occurrence de la position de *réactivité* spécifique à l'équipe C pour qui la coalition ne constitue pas un levier d'action pertinent, susceptible de majorer (comme si elle en éprouvait le besoin) son pouvoir localement : une telle avenue s'avère non nécessaire compte tenu des particularités de sa situation et celles de sa conjoncture environnante. Sans surprise, elle finira par se *retirer* de la coalition en *phase trois* d'évolution.

À l'opposé, un acteur caractérisé par des *ressources de pouvoir* en perte de vitesse et réputé évoluer dans un environnement plutôt contraignant pourrait entrevoir autrement la pertinence d'un espace d'action à l'image de celui proposé par la coalition. L'implication internationale se destinera alors à changer le cours des choses *de l'extérieur* de manière à augmenter sa capacité d'influence tant auprès de son *membership*, des gestionnaires locaux qu'au sein de la structure du *Grand Syndicat* (tous niveaux confondus). C'est d'ailleurs le type *calcul* pour lequel optera l'équipe A au moment d'intégrer la coalition, à un moment où sa conjoncture (interne et externe) lui était davantage favorable qu'en *phase trois* d'implication. La pesanteur croissante des contraintes auxquelles celle-ci fait face la poussera doucement, mais sûrement à se *désengager* d'un ensemble de moins en moins légitime auprès d'un *membership* local malmené par la succession d'employeurs (au niveau international) et la présence d'un climat de travail de plus en plus conflictuel suivant le passage des années. Le repositionnement du *Grand Syndicat* face à ce dossier ne fera que compliquer davantage le scénario d'implication de cette équipe aux ressources par ailleurs franchement fragilisées au plan local.

Dans une perspective mitoyenne se trouve enfin l'équipe B, davantage favorisée que son pendant A quant aux opportunités d'action perçues à l'intérieur de son *contexte externe* immédiat et aux *ressources de pouvoir* sur lesquelles elle peut miser : ces dernières affichent à

ce propos une franche progression. Sa présence aux activités de la coalition a ainsi fait en tout temps l'objet d'un calcul d'utilité serré : pour en valoir la peine, les retombées escomptées devaient en surpasser les coûts inhérents, sans quoi elles allaient convier l'équipe à revoir son *repositionnement* face à un ensemble en quête de pertinence et de légitimité. La situation se présentera d'ailleurs en bout de piste, alors que l'exécutif B reconsidérera la plus-value possiblement apportée par la coalition et révisera les coûts afférents à sa participation jugée désormais potentiellement intéressante.

Le tableau 9-VII reconstitue de manière succincte les dires avancés jusqu'ici. Il illustre l'incidence des facteurs d'instabilités dans la modulation des *logiques d'action* empruntées par les équipes syndicales du *Nord* au fil du temps.

**Tableau 9-VII : incidence de la structure d'opportunités internes sur les logiques d'action (Nord)**

		Équipe A	Équipe B	Équipe C
<i>Logiques d'action</i>		<i>Investissement stratégique</i>	<i>Instrumentalité</i>	<i>Réactivité</i>
<b>Structure d'opportunités internes</b>	<i>Ressources (internes et externes)</i>	+/-	+	-/+
	<i>Relations de travail</i>	+/-	-	+
	<i>Employeur (marge de manœuvre)</i>	+/-	+/-	+
Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible				

Il serait toutefois encore impossible à ce stade-ci de prendre la pleine mesure de ces réflexions, sans avoir procédé auparavant à une analyse similaire des équipes syndicales du *Sud*. Ce n'est qu'à leurs contacts que nous serons vraisemblablement capables de tirer une synthèse définitive de l'étude en cours. De là toute la pertinence des chapitres suivants.

## **CHAPITRE 10**

### **RECONSTRUCTION DES LOGIQUES D'ACTION (*SUD*)**

#### **10. 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ACTEURS : CAS CHILIEN ET PÉRUVIENS**

Comme ce fut le cas pour le *Nord*, nous procéderons ici à une description assez exhaustive des équipes syndicales D, E et F retenues dans le cadre de cette recherche. Nous préciserons, dans cette perspective, leur évolution respective par rapport aux trois dimensions d'analyse choisies et décrites précédemment, soit- 1- les *jeux relationnels* (1- *Modalités d'implication*; 2- *Dynamiques des échanges*)- 2- les *expériences identitaires* (1- *Définition de Soi*; 2- *Définition d'Autrui*; 3- *Enjeux de la relation*)- et 3- la *production normative* (1- *Conventions relationnelles entre les équipes*). La séquence de présentation suivra l'ordre évoqué ci-dessus. Nous clôturerons le tout par la mise en plan d'une synthèse évolutive qui fera état des points de convergence et de divergence établis entre ces trois acteurs en matière de solidarité internationale.

Par souci de précision, mentionnons que chacune de ces équipes est affiliée à son *Syndicat National* respectif. Toutes oeuvrent également dans des sites de production de la chaîne d'« *EuroMin* ». L'objectif de cette section vise donc à saisir l'historique d'implication et les particularités des *logiques d'action* propres aux équipes du *Sud*.

#### **10. 2 SPÉCIFICITÉS ET HISTORIQUE DE *ChiD***

Le site *ChiD* est un complexe métallurgique spécialisé dans l'affinage de concentré complexe de cuivre et de molybdène, de sous-produits alternatifs et autres dérivés de l'extraction minière (par exemple: acide sulfurique, scories, etc.)<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup> Ces données proviennent d'un exposé corporatif réalisé en novembre 2005 à l'usine *ChiD* au Chili auquel il nous fut possible d'assister. Toutes s'avèrent complétées par un document corporatif officiel intitulé « *Memoria de Sostenibilidad 2007, División Norte de Chile* », publié par « *EuroMin* » couvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2007.

Nous situons sa date approximative d'entrée en opération en 1988 alors que l'affinerie appartenait encore à des intérêts nationaux : son rachat de 25% de ses actifs par des capitaux étrangers, en l'occurrence « *CanMin 1* », remonte à 1993 : cette proportion s'élèvera à 100% en 1998.

Sa proximité avec un port de mer et plusieurs mines environnantes de grande envergure, de même que ses marqueurs de productivité en progression en font un emplacement de choix pour « *EuroMin* » dans la réalisation de ses activités. En effet, l'affinerie *ChiD* figurait en 2005 parmi les trois usines les plus compétitives de sa division au niveau mondial, déclassant de ce fait, toutes les autres au Chili. Toujours en 2005, le site parvenait à dépasser les cibles stratégiques fixées par la direction globale de l'entreprise : elle dégagait des recettes correspondant à environ 15% de son fond de démarrage initial. Sa production annuelle a ainsi pratiquement quadruplé depuis 1995, passant de 230 000 tonnes à quelque 832 000 en 2004, à 870 000 en 2005, puis à 1 041 973 tonnes en 2007, une augmentation de près de 120% en vingt-quatre mois seulement<sup>98</sup> : ces chiffres représentent des ventes totales consolidées en 2007 d'une valeur de 2 097 millions de dollars américains. La répartition des ventes de cuivre se déclinait alors comme suit : 34,62% (Canada), 33,67% (Chili), 13,16% (Belgique), 10,85% (Corée), 7,69% (Australie).

Outre cela, on rapporterait plusieurs salves importantes d'investissements dont une se chiffrant à 370 millions de dollars en 1999, soit lors de la première étape d'expansion du site en question. La dernière phase projetée de modernisation et d'agrandissement des réacteurs de conversion s'élevait en date de 2008 à plus de cinquante millions de dollars : celle-ci se justifiait par l'augmentation pressentie des objectifs de production (en acide sulfurique notamment) de l'ordre de 120 à 130%. Cette expansion fera alors de l'usine *ChiD* la quatrième plus grande affinerie de cuivre du monde.

En dépit de ce scénario au premier coup d'œil favorable, la stabilité d'emploi des travailleurs du site *ChiD* ne serait pas assurée, ne serait-ce qu'au vu de l'utilisation accrue de stratégies de flexibilisation de la main-d'œuvre et des garanties d'approvisionnement réduites en minerai

---

<sup>98</sup> Les chiffres officiels, compilés dans une publication de l'entreprise, établissent la production annuelle de cuivre en 2007 à 272 846 tonnes, celle du molybdène à 7 357 tonnes métriques. La production d'acide sulfurique s'estime à 769 127 tonnes, portant la valeur totale des actifs en présence à l'usine *ChiD* à 1 155 millions de dollars américains pour la même année.

oscillant entre six à dix ans, en date de 2005. De fait, en périphérie du noyau dur des 464 travailleurs permanents (74% de la main-d'œuvre de l'usine dont 40 femmes) gravitaient en 2007 pas moins de 600 à 700 travailleurs cédés en sous-traitance de 1<sup>e</sup> ou de 2<sup>e</sup> niveau, selon les dispositions législatives prévues à cet effet<sup>99</sup>. Ces données corporatives attestent officiellement la concentration des possibilités d'embauche, à court comme à moyen terme dans les voies de la sous-traitance représentant 27,3% des coûts totaux d'exploitation de 2007 (face aux 20,6% déboursés pour la main-d'œuvre propre). De ces (464) syndiqués potentiels se dénombraient quelques 279 membres confirmés (âge moyen : 35-45 ans; ancienneté moyenne : 10-12 ans) gérés par une convention collective de trois ans : tous appartiennent à des corps de métiers différents et travaillent selon des quarts de travail de douze heures répartis sur une base de 4/4, c'est-à-dire quatre jours de travail pour quatre de repos. Quelque 163 autres potentiellement « *syndicables* » seraient régis par un contrat d'une durée de trois ans et demi, en concurrence directe avec celui rédigé par l'équipe D. Des résistances à rejoindre les rangs de l'acteur local se seraient aussi observées sur le site, d'autant plus que la législation chilienne étend les acquis négociés et consolidés par le concours du syndicat à tous les travailleurs, qu'ils soient syndiqués ou pas : l'exécutif syndical n'est aucunement « *titulaire de la convention collective* » qu'il a pourtant édifiée et cosignée. Le climat de peur institué au plan local paraît ainsi avoir envahi l'esprit des membres et des non-membres : tous demeurent soucieux de ne pas risquer leur emploi suite à une participation syndicale ou à un souhait d'adhésion de leur part. En vertu des impressions recensées à ce sujet:

*« La plupart des activités syndicales ne se réalise pas pour autant en cachette. La situation n'est pas aussi terrible que ça. C'est uniquement dans ces moments que la situation s'avère la plus critique, car il nous faut plus que jamais donner confiance aux travailleurs. Par contre, oui, il y a de la pression exercée de la part de la direction patronale, mais pas une pression qui leur fasse tellement peur qu'on puisse dire! Mais les travailleurs en font usage largement et la prennent comme une excuse. Mais cette peur n'est pas si grande que ça!*

*Le problème, c'est que nous (l'équipe D) devons transiger avec ces mêmes travailleurs parce qu'ils n'assistent pas aux assemblées syndicales au cas où le chef l'apprenait! Mais je leur dis alors : « le chef ne peut rien faire ! Tu n'es pas à ton travail, tu es à la maison! Ce temps t'appartient et personne ne peut te dicter quoi en faire, se l'approprier, sauf toi et personne d'autre! Même si c'était le temps de l'entreprise, tu n'as pas à ressentir cette peur, voyons! »*

---

<sup>99</sup> L'encadrement des rapports collectifs de travail au Chili admet la présence de régimes parallèles propre à la *sous-traitance* et à l'impartition par le biais d'agences externes (par intérim). Selon les dernières modifications apportées au *Code du travail* chilien en date du 14 janvier 2007 (*Loi 20.123*), ce dernier lien d'emploi ne peut dépasser le délai de six mois permis par la loi.

*Notre stratégie à nous est alors de les appeler en dehors des heures de travail. Et nous les appelons de l'extérieur, en dehors de l'entreprise. Au centre-ville, nous disposons d'un local où nous pouvons y faire ce que nous voulons et l'entreprise n'est alors au courant de rien de ce que nous faisons.<sup>100</sup> (entretien n° 38)*

L'historique des lieux révèle une dynamique relationnelle conflictuelle entre les parties et une certaine intolérance de la présence syndicale à l'usine. Les débuts du syndicat local se caractérisent par des tentatives d'ingérence de la part de son homologue patronal, expliquant la persistance de la méfiance dans le ton et l'exercice des relations de travail au quotidien. De l'avis d'un représentant syndical:

*« L'entreprise nous attaque, mais elle a toujours été comme ça! Depuis toujours elle est comme ça, la même chose! C'est pour cette raison que, pour moi, avoir de bonnes relations avec l'entreprise serait que l'entreprise m'écoute et ultimement qu'elle me dise dans une semaine je vais te donner une solution, par exemple. Ou dans une semaine : « nous allons avoir une évaluation de ce que tu es en train de me dire ou de me demander ».*

*La ligne dure est celle qui doit primer, plus que jamais aujourd'hui, car le temps nous a permis de comprendre que la direction actuelle, celle en poste, transforme le dialogue en rien du tout! Elle ne s'est ni même donné la peine de nous envoyer une réponse, positive ou négative! Je le lui ai dit au gérant : « n'essayez pas de diluer le problème! Dites-nous oui ou non! De cette manière, je vais pouvoir préparer mes arrières dans une certaine mesure. Mais ne dites pas aujourd'hui, non, une autre semaine non! Par la suite vous laissez passer un mois, deux mois, de façon à ce que le problème finisse par se diluer à la faveur de l'employeur. C'est dire que le travailleur va prendre pour acquis que nous n'aurons pas résolu le problème en pratique et qu'il faudra vivre avec en bout de ligne! C'est de cette manière que naît le manque de confiance des travailleurs envers le syndicat! »<sup>101</sup> (entretien n° 38)*

---

<sup>100</sup> Citation originale: « La mayor parte de las actividades sindicales no se hace a escondida. No, nunca tanto. En estos momentos no más (de negociación colectiva o en el tiempo de conformar un sindicato) porque es más que nada darle confianza a los trabajadores. ¡Lo que hay presión sí de parte de la jefatura pero no una presión que los mantenga tan asustados! ¡Sino que más que nada es porque los trabajadores lo toman como una excusa también! ¡Sino que tan grande no es! ¡El tema está en que muchos trabajadores, tenemos que lidiar con ellos, porque no vienen a asistir (a las asambleas sindicales) porque en caso el jefe se enterara... ¡Sí, pero el jefe no te puede hacer nada! ¡Tú estás fuera de tu trabajo, estás en tu casa! El tiempo es tuyo, y nadie lo domina más que tú no más! ¡Así es de la empresa, no tiene que tener temor ése! (...) La estrategia nuestra es entonces que los llamamos fuera de las horas de trabajo. Y los llamamos afuera, fuera de la empresa, en el centro nosotros tenemos un local donde podemos, la empresa ahí no se entera de lo que estamos haciendo. »

<sup>101</sup> Citation originale: « ¡La empresa nos ataca, pero siempre ha sido así! ¡Toda la vida ha sido así, del mismo tema! Resulta de que para mí tener buenas relaciones con la empresa es que la empresa me escuche, y en últimos casos, me dice en una semana te voy a dar una solución. O en una semana, vamos a tener una evaluación de lo que tú me estás diciendo o pidiendo.

*La línea dura es la que tiene que primar hoy día, ¿por qué?, porque el tiempo ya nos dio a conocer de que la jefatura actual que tenemos, ¡el diálogo lo transforman en nada! ¡Ni siquiera nos trajo a mandar una respuesta positiva o negativa! Que yo le he dicho al gerente: ¡No dilate el tema! Diga sí o no. Para yo prepararme en algo. Pero no diga hoy día no, esta semana no, luego pasa un mes, pasan dos meses, esto pasa a ser que el problema ya se diluyó ya a favor, es decir que el trabajador ya asumió que este problema no le dieron solución y ¡prácticamente tiene que vivir con el problema! Y entonces, ahí empieza la desconfianza con los trabajadores hacia el sindicato. »*

Les résistances à transformer ce climat émergent de l'histoire ayant mené à la création du syndicat récemment *unifié* : celui-ci résulte d'une opération de *fusion* réalisée dans le plus grand des secrets<sup>102</sup> en 2001 entre trois syndicats locaux. Un représentant de l'époque se remémorera cet épisode de la façon suivante :

*« Avant il existait ici trois syndicats. Par conséquent, il y avait de la division dans l'opinion des travailleurs. C'est ainsi que l'entreprise régnait plus aisément. Un de ces syndicats, le dernier à s'être formé chez ChiD, est de fabrication patronale. Et l'entreprise a procédé à sa constitution avec des personnes corrompues. Alors, c'est cette même entreprise qui a constitué et parrainé ce syndicat en bout de ligne. »*<sup>103</sup> (entretien n° 38)

Un second témoignage d'un représentant confédéral, en poste dans une organisation où l'équipe trouve l'essentiel de ses ressources et son affiliation, confirmera :

*« Si l'on aborde la question de l'entreprise, l'on peut dire qu'elle a toujours tenté de générer une situation visant à désarticuler ce que nous avons réussi à y faire, dans un processus qui fut particulièrement intéressant en soi. Maintenant, j'estime que les dirigeants, parfois même les instances, font en sorte qu'elles nous font perdre à nous, les dirigeants syndicaux, des situations qui s'avèrent intéressantes. Comme je te le dis, dans le cas de l'usine ChiD, nous avons réussi en manœuvrer de manière à ce que ce syndicat puisse s'unifier parce qu'ils essaient d'arranger les choses ou manœuvrent afin que le tout puisse se désintégrer par lui-même, tout seul. »*<sup>104</sup> (entretien n° 44)

Devant ces circonstances, aucun partenariat patronal-syndical n'est promulgué au gré du temps, la création de liens de confiance se voulant plutôt difficile entre les parties. La direction patronale locale affiche par ailleurs d'une certaine inquiétude au moment pour les dirigeants syndicaux de s'engager à l'international.

La prise de possession de l'entreprise par « *CanMin 2* » en juin 2005 et par « *EuroMin* » à la mi-2006 n'a, après tout, que très peu d'impact sur le climat de craintes et de peur en présence dans l'usine. Du côté patronal et syndical, l'on note toutefois un enfermement progressif dans leurs prises de positions respectives complexifiant la montée d'une atmosphère de clémence

<sup>102</sup> Un employeur au Chili peut licencier quiconque est jugé participer à des activités syndicales, en invoquant des prétextes autres, moyennant le paiement des indemnités prévues. Le *Code du travail* de ce pays est connu pour sa souplesse en matière de congédiements.

<sup>103</sup> Citation originale: « *Antes había tres sindicatos, por lo tanto había una división de opinión de los trabajadores. Entonces, la empresa gobernaba mejor. Y uno de los sindicatos, fue el último que se formó, lo formó la empresa. Y lo formó con personas corruptas. Entonces, la misma empresa, lo patrocinó, lo apadrinó al final.* »

<sup>104</sup> Citation originale: « *En términos de la empresa, en términos de siempre tratar de generar una situación de desarticular lo que logramos hacer en un proceso que fue bastante interesante. Ahora, yo siento que a veces los dirigentes, también a veces las instancias, a nosotros (los dirigentes sindicales) a veces nos hacen perder situaciones que son interesantes. Como te digo, en el caso de la planta ChiD, nosotros logramos hacer que este sindicato se unificara (...) porque siempre estaban arreglando las cosas de manera tal o sea haciendo que la cosa se disolviera por sí sola.* »

et de confiance entre les parties. Les offensives patronales se répéteront et secoueront chaque jour davantage l'équipe. À titre d'exemple, les comparaisons coercitives (en matière de santé et de sécurité au travail notamment) seront d'un usage très fréquent. On remarquera d'ailleurs à cet égard un abaissement significatif (de l'ordre de 60%) de la fréquence totale des accidents mineurs dans les statistiques corporatives : ceux-ci passeront de 14,6 (2006) à 5,8 (2007) : les lésions sévères, dites *incapacitantes*, accuseront pour leur part une diminution de 65%, passant de 144 (2006) à 50 (2007). L'employeur local n'hésitera pas non plus à requérir à un battage médiatique d'une ampleur non négligeable dans les municipalités environnantes et à publiciser ses efforts de financement (par exemple: centres sportifs, éducationnels et gériatriques) de manière à s'adjoindre les faveurs de l'opinion publique locale et à délégitimer les revendications de quelques travailleurs syndiqués. Bref, rien ne permettait de présager la rupture ponctuelle de l'équilibre relationnel perçu lors des deuxièmes joutes de négociation (2006-2007) à la faveur du syndicat local, suivant l'obtention de renseignements stratégiques et confidentiels auprès des équipes A et B et la menace brandie d'une grève de durée indéterminée.

Ces succès se révèlent cependant insuffisants pour contrer le mécontentement des membres à l'endroit du groupe D au plan local, gages de sa zizanie interne et de son historique passé. Un nouvel exécutif syndical conviendra, dès le mois d'août 2007, de rectifier le tir au plus tôt en misant sur un *rapprochement stratégique* avec l'employeur local et un assainissement progressif de ses rapports avec lui. Cette tentative de désamorcer la *crise relationnelle* ambiante et de rompre avec l'*équilibre conflictuel* en vigueur depuis déjà de longues années ne cesse pas pour autant de rimer avec précarité des statuts d'emploi et défiance entre les parties. Pour preuve, l'on mettra à pied de manière définitive, en novembre 2007, quelque 35 travailleurs cumulant un bon nombre d'années d'ancienneté, avec pour seul objectif de la direction d'abaisser les coûts de production, malgré l'absence de difficultés connues au plan local. En parallèle, l'équipe syndicale conservera bien en tête le respect de l'employeur des *minima* en vigueur au Chili en matière environnementale, sans aucune conformité avec les exigences édictées dans toute la chaîne de « *EuroMin* ». Devant de pareils troubles, un second dirigeant s'écriera :

« *Un dialogue est établi avec l'entreprise à l'heure actuelle, ce n'est pas qu'il n'existe pas de dialogue, mais il se veut toujours très recherché, très ambigu, nous engageant par ici, par*

*là... Nous ne pouvons pas leur faire tellement confiance, nous ne pouvons pas vraiment les croire. L'entreprise nous manipule, nous manipule de façon à ce que les relations de travail soient médiocres. D'un côté, nous retrouvons une certaine quantité de travailleurs mécontents. De l'autre il y a une autre portion de travailleurs plutôt contents, mais sans plus. Un autre groupe a très peur et ne dit rien, car ils craignent tous de perdre leur travail. Alors l'entreprise joue avec tout ça et manipule les représentants syndicaux. Le syndicat ne peut rien croire, ne le peut pas, ne le peut pas! Parce que la compagnie, je te le dis, est prête à faire n'importe quoi pour atteindre ses objectifs, n'importe quoi! »<sup>105</sup> (entretien n° 40)*

De tels décalages et contradictions de gestion rappellent au goût du jour la marge de manœuvre limitée du personnel d'encadrement en place à l'affinerie *ChiD*. Aux yeux des représentants syndicaux interviewés, leurs homologues patronaux jouiraient d'un mandat restreint, édicté depuis le *bureau de coordination régionale*, tant lors des négociations que dans la réalisation de leurs activités de gestion. Les mots d'ordre alors impulsés<sup>106</sup> sembleraient faire l'objet d'un travail d'adaptation locale de manière à assurer la diffusion implicite d'un certain *isomorphisme* dans les pratiques de ressources humaines et de relations de travail entre les trois unités d'exploitation de l'entreprise au Chili, à savoir : l'affinerie *ChiD* couplée à deux autres complexes miniers du Nord du pays (libellés *ChiD-1* et *ChiD-2*<sup>107</sup>). Ces efforts de centralisation s'ajouteraient à une frilosité grandissante de l'entreprise devant les perspectives de coordination de l'action des travailleurs entre ses différents sites en opération. Nous entendons ce représentant soutenir à ce regard:

*« La compagnie par exemple réalise des événements où elle invite à certains moments le syndicat de la mine ChiD-1, à d'autres celui de la mine ChiD-2, mais elle prend le soin de ne pas nous inviter nous (l'exécutif D) à la même occasion! »<sup>108</sup> (entretien n° 40)*

Si l'on récapitule, nous sommes en présence d'un acteur syndical d'agir fragile et précarisé à maints égards dans l'exercice de ses fonctions de représentation au plan local. Ces difficultés

<sup>105</sup> Citation originale: « *La empresa nos está manipulando, nos está manipulando para que las relaciones laborales sean mediocres. Por un lado, tenía una cantidad de trabajadores que están descontentos; por otro lado, tenía una cantidad de trabajadores que están conformes pero hasta ahí, otro grupo que tiene mucho miedo y que no dice nada porque no quiere perder su trabajo. Entonces, la empresa juega con eso, nos manipula (...)* ¡Y el sindicato no puede creer, no puede, no puede! ¡Porque la compañía, te digo, hace cualquier cosa para cumplir sus objetivos, cualquiera! ¡Y el sindicato no puede creer, no puede, no puede! ¡Porque la compañía, te digo, hace cualquier cosa para cumplir sus objetivos, cualquiera! »

<sup>106</sup> L'équipe syndicale D rencontre le *coordonnateur régional* d'« *EuroMin* » une fois par mois : cette fréquence s'abaisse à une fois par semaine pour le *superintendant des ressources humaines*. D'autres contacts sont répertoriés avec l'ensemble des *superintendants de l'usine ChiD*, dont celui des *ressources humaines*: des rencontres sont tenues sur une base bimensuelle.

<sup>107</sup> Ces deux sites n'ont pas été inclus dans l'échantillonnage de la présente recherche. L'intensité des tensions et des inimités inter-confédérales, sur fond d'idéologie ou d'affiliation politique, nous a empêché de procéder à un rapprochement quelconque avec les dirigeants locaux des mines *ChiD-1* et *ChiD-2*, d'affiliation autre que celle en présence chez l'équipe D.

<sup>108</sup> Citation originale: « *La compañía hace eventos por ejemplo, y en uno invita a la mina ChiD-2, en el otro a la mina ChiD-1, y ¡no nos invita a nosotros!* »

ne manquent pas de complexifier son parcours à l'international, ce sur quoi nous nous attarderons ci-après.

### **10. 3 LOGIQUES D'ACTION DE L'ÉQUIPE SYNDICALE DE CHID**

L'équipe D présente trois moments d'implication caractéristiques à l'international. La *phase un* (2001-2004) correspond à l'époque de son *ouverture* face à la coalition et à ses premiers soubresauts sur la scène transnationale. La seconde (*phase deux*, 2005-2006) s'accorde avec la *pro-activité* témoignée sur la scène transnationale. La troisième (*phase trois*, 2007-2008) se rapporte, quant à elle, aux circonstances ayant mené à un certain désengagement face à la coalition, puis au *recentrage* de l'équipe face à la solidarité intersyndicale.

En *phase un*, celle-ci arbore, au plan stratégique, une posture d'*ouverture* poursuivant sans relâche l'établissement d'échanges auprès de la diversité importante d'acteurs présents. Pareille *offensive* rime, au plan identitaire, avec la mise en plan d'un esprit d'*inclusion ciblée*, un « *Grand Nous* » en forte opposition avec la figure patronale locale se projetant sur toute la chaîne de « *CanMin 1* ». La situation, au plan normatif, coïncide enfin avec des tentatives de systématisation des échanges entrepris à l'international. Ces volontés se doublent chez elle par la mise en place de pratiques organisationnelles novatrices fondées sur des cadres de pensée plus globaux et une connaissance *affinée* de la réalité environnante.

En *phase deux*, l'équipe locale procède, au plan stratégique, à l'approfondissement de certains échanges déjà cultivés par le passé. La multiplicité des échanges et des thèmes abordés résonne par la modulation de référents identitaires *transversaux*, s'élargissant au gré de la complexification de la cartographie des acteurs impliqués. En parfaite concordance, la figure patronale locale perd de sa centralité, l'action syndicale s'engageant dorénavant selon des paramètres internationalisés. Au plan normatif, on assiste à la *mise à profit* des transferts d'expertise entamés jusqu'ici, ainsi qu'à la *consolidation* de réflexes organisationnels novateurs débordant du cadre local.

En *phase trois*, l'exécutif local se retire des activités à l'international et s'engage dans la voie du *repositionnement*. Il accuse ainsi, au plan stratégique, une perte d'*intimité relationnelle* majeure avec certains de ses partenaires privilégiés, dont son pendant A au Canada. Au plan identitaire se dénote une *rétractation* faite à la fois d'*inclusion* pour les acteurs du *Sud* et

d'*exclusion* pour leurs pendants du *Nord*. L'*altérité* ne génère dès lors plus uniquement auprès de la figure patronale, mais englobe aussi certains pans de la coalition jadis définie plus largement. Ces modifications se doublent, au plan normatif, d'une *remise en cause* des développements de la coalition et des potentialités qui lui étaient attribuées. S'opère malgré tout un *élargissement* des systèmes de représentation de l'équipe D : celle-ci affiche une compréhension plus avisée des enjeux se déployant sur de multiples fronts.

Le tableau 10-I regroupe les *logiques d'action* épousées par l'exécutif D au fil des années.

**Tableau 10-I : récapitulatif des *logiques d'action* de l'équipe D**

<i>Équipe D (Chili)</i>	<i>Phase 1 (2001-2004)</i>	<i>Phase 2 (2005-2006)</i>	<i>Phase 3 (2007-2008)</i>
<i>Logiques d'action</i>	Ouverture	Pro-activité	Repositionnement

### **10. 3. 1 PHASE UN**

#### **10. 3. 1. 1 Jeux relationnels**

L'équipe D ici cherche à démultiplier à la fois la *fréquence et l'intensité* des points d'échanges et des rapprochements avec les participants canadiens. La prise de contrôle du site par « *CanMin 1* » la pousse très tôt à décupler les initiatives relationnelles de manière à mieux connaître l'employeur local et à démystifier ses stratégies d'usage commun, au Canada notamment. Ce représentant nous relatera ici :

*« Depuis l'époque où nous étions trois syndicats, j'avais toujours cherché établir des contacts immédiats, à l'époque de « CanMin 1 ». Je voulais par conséquent établir des contacts avec les dirigeants canadiens de la même entreprise là-bas. Ça m'a pris deux ans et demi pour y arriver, mais j'y suis arrivé! Parce que j'étais le président du syndicat, d'un des syndicats antérieurs. Alors, j'ai réussi et j'ai communiqué avec eux. Je leur ai expliqué la situation et ils m'ont dit qu'ils souhaitaient qu'on aille immédiatement les voir. Ils voulaient discuter. (...) Nous sommes donc arrivés là-bas où ils ont dit pouvoir nous offrir de l'aide, de l'appui. Ils pouvaient nous fournir de l'expertise technique, des ressources financières, tout ce qui pouvait s'avérer nécessaire, mais nous devions leur fournir la garantie que nous allions fusionner en un seul syndicat. Trois syndicats pour un total de 480 travailleurs, c'est beaucoup, c'est impossible en soi! »<sup>109</sup> (entretien n° 38)*

<sup>109</sup> Citation originale : « Cuando éramos tres sindicatos, yo siempre reintenté tener contactos inmediatos, como era una empresa canadiense, por lo tanto quería tener contactos con los dirigentes canadienses de la misma empresa allá. Me costó 2 años y medio conseguir el contacto ¡hasta que lo logré! Porque yo era presidente del sindicato. Del sindicato anterior (menciona el número). Entonces, logré y cuando me comuniqué con ellos, les expliqué la situación, me dijeron ¡nosotros queremos que ustedes vengan inmediatamente para acá! ¡Nosotros queremos conversar! (...) Así que llegamos allá y nos dijeron de que ellos nos podían ofrecer ayuda, apoyar, nos podían ofrecer asesoramiento, ayuda económica, lo que sea,

La participation de l'équipe locale se veut constante dans tous les événements organisés par le fonds de solidarité internationale du *Grand Syndicat* canadien, tant au Chili qu'à l'étranger. Celle-ci affiche présent à toutes les rencontres et les conférences téléphoniques convoquées dans le cadre de la coalition. Les échanges avec la canadienne A se font également nombreux, malgré les difficultés d'initialiser ces contacts et de les inscrire dans la durée. L'usage quasi inexistant du courriel entre eux, faute pour l'exécutif chilien de disposer des technologies nécessaires sur place, malmène ces synergies en voie de construction. Une situation qui poussera un autre représentant à s'exclamer ainsi:

*« Après ces réunions, c'est comme si tout se perdait! Comme si tout se perdait et que l'on repartait à zéro! Et ce dont nous avons besoins, nous, c'est justement que nous ne perdions pas la fluidité des contacts! Cela n'implique pas nécessairement de voyager! Il faut user d'intelligence, nous n'avons pas les moyens de voyager! Par plus que nous ne pouvons profiter du fait que les Canadiens, eux, ont les moyens et qu'ils peuvent nous fournir appuyer financièrement! Il faut qu'à nous aussi ces démarches nous coûtent de l'argent! Entretemps, nous pourrions faire tant de choses par le biais du courriel, des téléconférences, merde, sans dépenser une infime partie du budget dépensé dans les voyages! »<sup>110</sup> (entretien n° 40)*

Malgré ces débuts difficiles, l'équipe D accueille dans son *réseau* immédiat une *diversité* appréciable d'acteurs du *Nord* (groupes A, B et *Grand Syndicat* canadien) et du *Sud* (dont le *Syndicat National* auquel l'exécutif se trouve affilié). Ces contacts s'établissent de façon progressive avec son pendant A au gré des occasions de rapprochement s'offrant à eux : une dynamique d'alliance forte se développe entre les deux acteurs. Cette communauté d'intérêts et d'actions naissante se révélera féconde à bien des égards, entre autres quant aux possibilités concrètes de communiquer entre eux deux. Ces succès s'accompagnent de tentatives multiples, quoique ratées, d'entamer des contacts avec son équivalent B.

En dépit de ces différences, les équipes A, B et D discutent ensemble, de pair avec les représentants de projets internationaux du *Grand Syndicat* canadien et quelques confédérations d'importance du Chili, d'une gamme élargie et diversifiée d'enjeux abordant tant des données corporatives (par exemple: indices de profitabilité et de productivité des

---

*pero si nosotros le damos la garantía de que íbamos a ser un solo sindicato. Porque con 3 sindicatos con un total de 480 trabajadores, es mucho, ¿no puedes pues! »*

<sup>110</sup> Citation originale: *« ¡Después de estas reuniones, es como que se pierde todo! ¡Como que se pierde todo y que se queda todo en nada! ¡Y eso es lo que a nosotros nos falta de que no perdamos la fluidez del contacto! ¡Si no es necesariamente viajar! ¡Porque si hay que ser inteligente, nosotros no tenemos los medios para viajar! (...) Y tampoco podemos aprovecharnos de que para allá los Canadienses tienen los medios y ¡nos pueden dar! ¡Si no que también nosotros tiene que costarnos algo! Y que podemos hacer por el momento, vía email, vía teleconferencia, que pucha, ¡no vamos a gastar ni la ínfima parte de lo que vamos a gastar en viajes! »*

sites) que des thèmes liés aux relations de travail, aux accidents de travail et aux maladies professionnelles, à la sous-traitance et au respect de l'environnement. La question du suivi des échanges pose son lot d'obstacles : elle menace constamment la continuité des travaux de concertation. Cette situation sera d'ailleurs sévèrement critiquée par des dirigeants syndicaux en poste chez *ChiD*. Celui-ci estimera nécessaire le maintien à l'avant-scène des syndicats locaux participants à l'intérieur de la coalition :

*« Il n'y a pas de rétroaction des thèmes abordés. Pour cette raison, pour nous, les confédérations devraient maintenir un contact direct avec nous! Pas parce que nous souhaitons voyager là-bas, pas seulement dû au fait que nous nous ayons en tête de voyager! Nous pouvons être ici même et entretenir des contacts depuis ici même! Il faut utiliser la technologie, nous pouvons maintenir la communication plus fluide via les courriels! Mais nous ne nous en servons pas pour ça. Par exemple, nous avons envoyé... un type ici a eu des problèmes avec l'entreprise, nous avons envoyé un fax là-bas et ils ne répondent pas aux courriels, il n'y a pas de réponse, je ne sais pas ce qui passe exactement à ce regard! Ensuite, nous avons commencé à vérifier et nous constatons que les contacts sont maintenus avec les fédérations, mais l'information n'arrive jamais jusqu'à nous...! »<sup>111</sup> (entretien n° 38)*

Par ailleurs, nous remarquons chez cette équipe une décentralisation relative de sa participation aux activités de la coalition. En effet, celle-ci se distingue par le caractère collectif de son implication et de la *division du travail* qui y règne face à l'international : plusieurs représentants locaux de l'époque s'affairent à déployer de nombreuses initiatives en ce sens et recherchent la mise en marche du projet international. Les premières prises de contact enregistrées avec le *Grand Syndicat* québécois et canadien remontent à la fin des années 90 et impliquaient plusieurs dirigeants de l'exécutif D. Par défaut de ressources financières suffisantes, un seul d'eux sera du premier voyage convoqué par le représentant des projets internationaux du *Grand Syndicat* canadien dans le cadre du *Sommet de Québec* de 2001.

En dépit de cela, aucune personne ne paraît attitrée à la *passation des informations*. Aucun moyen de diffusion n'est connu entre les dirigeants locaux, à l'exemple d'un journal, de communiqués ou de lettres d'informations quelconques. L'usage du courriel se veut, à toutes fins pratiques, inexistant. Il paraît de cette façon difficile d'y évaluer le niveau de *centralisation*

---

<sup>111</sup> Citation originale: « No hay una retroalimentación de los temas. Por esto, para nosotros, ¡las confederaciones deberían tener un contacto directo con nosotros mismos! ¡Pero no porque queremos viajar para allá, no solamente por el hecho de que se mete en la mente por viajar! Sino que podemos estar aquí mismo, tener los contactos aquí mismo, ¡hay que usar la tecnología, podemos tener vía email una comunicación más fluida! Pero no la tenemos por esto. Entonces, hemos mandado por ejemplo... un tipo ha tenido problemas con la empresa, ha mandado fax para allá, y no contestan emails, no hay contestación, no sé qué pasará en este tema! Y después empezamos a averiguar y qué pasa que los contactos son las federaciones, ¡pero no ha llegado la información directa a nosotros...! »

des informations diffusées, vu les limites admises de leur circulation dans le temps. Des constats similaires s'appliquent face à la *concentration des informations* liées aux échanges intersyndicaux, laissant entrevoir des possibilités plutôt exclusives de capter des renseignements à ce sujet. De l'aveu de ce représentant:

*« Nous n'avons jamais fait de bulletin d'informations, mais je vais te dire pourquoi! La compagnie te manipule beaucoup! La compagnie te tient occupé pratiquement les 365 jours de l'année, elle te tient comme ça, te rendant... Qu'est-ce que fait l'entreprise? Elle met des enjeux sur la table, dans les réunions, des thèmes critiques et culminants, des thèmes comme ci, comme ça! Alors, elle te ligote avec ces thèmes-là, elle te tient comme ça (comprendre dans ses mains), comme si elle te racontait la vérité, mais elle ne te dit pas toute la vérité! Elle te pousse au milieu des choses et elle te tient occupé, elle te tient occupé les 365 jours de l'année! »<sup>112</sup> (entretien n° 40)*

À ces difficultés de diffusion s'adjoint enfin la présence d'une pluralité évidente d'opinions face à l'international, le président et le trésorier avançant seuls dans leurs convictions dans ce dossier. Une multiplicité de points de tensions existe donc à l'interne quant à l'implication à apporter au sein de la coalition : des jalousies et des frictions font régulièrement surface autour des voyages réalisés à l'étranger et des choix engagés en la matière. Au surplus, de tels rapports entre les membres de l'exécutif se corsent par l'absence de débats de qualité censés générer une charge minimale de consensus et de cohésion entre tous : aucune hiérarchie relationnelle ne s'observe néanmoins au sein de l'équipe D.

L'*ouverture* des dirigeants locaux marque le profil d'implication de l'équipe à l'international. Ces constatations demeurent non négligeables au plan identitaire à cette étape-ci de son parcours.

### **10. 3. 1. 2 Expériences identitaires**

L'exécutif D épouse des visées également novatrices sous le registre de l'identité, confirmant des prises de positions larges et *inclusives* en la matière. Cette posture d'*inclusion* se veut néanmoins *ciblée* : elle englobe tous les travailleurs de la chaîne de « *CanMin 1* », les repères d'identification premiers de l'équipe D. Dans une mesure parallèle, une certaine charge

---

<sup>112</sup> Citation originale : « *Nunca hicimos el boletín de informaciones. ¡Te digo por qué! ¡La compañía te manipula mucho! La compañía te mantiene casi los 365 días del año, te mantiene así volviéndote... ¿qué hace la empresa? Pone temas por encima de la mesa, en las reuniones, pone temas álgidos, temas más o menos, entonces, te mantiene con todos esos temas te mantiene así, como, que te cuenta la verdad pero no te está diciendo la verdad, te va tirando como a medias y te mantiene ocupado, ¡te mantiene ocupado los 365 días del año!* »

d'*exclusion* se dessine envers des organisations syndicales chiliennes (toutes envergures confondues), potentiellement participantes mais œuvrant cependant à l'encontre du projet.

Ce *clivage identitaire* se réverbère avec plus de force dans la figure patronale qui inspire un certain radicalisme chez les représentants interviewés. Tous tendent par moments à se porter en faux contre la direction patronale locale au point que sa simple présence paraît monopoliser leur attention au quotidien. Ce dirigeant local admettra sans détour :

*« Nous devons prouver notre crédibilité, car l'entreprise profite de notre crédibilité déficiente en commettant l'innommable chaque jour. Je leur ai dit, luttons contre tout ceci, car l'entreprise s'alimente de ça et en profite largement sur notre dos. »*<sup>113</sup> (entretien n° 38)

Cette appréhension enjoint l'équipe à entrevoir plutôt aisément les *buts* et les *finalités* cultivés par la coalition internationale. Par la multiplication d'échanges des plus variés, le groupe recherche une majoration de sa reconnaissance et de sa crédibilité tant face aux autres syndicats de sa région qu'à l'employeur local. Le renforcement ainsi souhaité de ses capacités d'agir se traduit par son appui actif à l'établissement d'une *communauté de problèmes* dans une optique de nivellement par le haut des certains standards (par exemple: santé et sécurité au travail et respect de l'environnement) dans toute la chaîne. Il entretient le souhait d'arriver à constituer une « *plate-forme de revendications communes* » chez « *CanMin 1* » et d'y instituer des *normes planchers* en ces matières. Un de ses partenaires confédéraux exposera ici :

*« Pour vous, cette relation est importante, car si nous n'arrivons à ce que des pays comme les nôtres améliorent leurs conditions, des emplois continueront à être supprimés chez vous et les entreprises vont poursuivre cette exploitation et brandiront de constantes menaces au plan économique. Pour nous, elle est également importante, car d'une part les appuis fournis au plan économique nous aident à renforcer le travail réalisé au sein de nos organisations affiliées, plus fondamentalement encore l'information dont nous disposons désormais quant au comportement des sociétés multinationales dans leurs pays d'origine. D'autre part, nous avons posé de façon très claire dès le départ que cette relation était parfaitement indépendante et que la collaboration en pouvait signifier en aucun moment et d'aucune manière une subordination de notre part. »*<sup>114</sup> (entretien n° 47)

<sup>113</sup> Citation originale: « *Nosotros tenemos que dar credibilidad, la empresa se está aprovechando de la poca credibilidad hacia nosotros y hace cosas peores diarias. (...) Yo les he dicho, luchemos contra esto, porque la empresa se está alimentando de esto y está sacando provecho.* »

<sup>114</sup> Citation originale: « *Para ustedes es importante esta relación, porque sino logramos que países como los nuestros mejoren sus condiciones, se van a seguir suprimiendo empleos en los lugares de ustedes y las empresas van a seguir haciendo una explotación y una amenaza constante en términos económicos. Para nosotros es importante, porque los aportes desde el punto de vista económico que recibimos, nos ayudan a fortalecer el trabajo que realizamos en nuestras organizaciones y fundamentalmente la información que tenemos respecto a lo que hacen las trasnacionales en sus países de origen. La otra, situación que colocamos era que la relación era absolutamente independiente, y que la colaboración no podía significar subordinación de ningún tipo de un lugar u otro.* »

Au contact de l'international, l'équipe D conceptualise donc différemment l'*action syndicale* : la négociation collective, la mise en plan des revendications, ainsi que les dynamiques relationnelles à entretenir avec l'employeur transnational ne sauraient se concevoir qu'à un niveau strictement local, comme auparavant. Nous constatons aussi chez elle l'émergence progressive de *cadres de pensée* plus globaux, de *pratiques organisationnelles* mieux informées, plus en phase avec les exigences de la réalité corporative et économique lui correspondant. Elle conçoit aussi autrement ses rapports avec son pendant patronal.

Somme toute, ce sont les *systèmes de représentation* qui ressortent modifiés des suites de la révision de ses pratiques de revendication. Nous reconnaissons ici les signes d'une reconnaissance *affinée* de l'action syndicale à entreprendre, la figure patronale et ses stratégies d'action potentiellement privilégiées.

### **10. 3. 1. 3 Production normative**

Nous assistons dans le cas de cette équipe à la recherche de plus en plus ciblée et constante d'informations et d'appuis à l'externe susceptibles de l'éclairer et de le positionner autrement face à son homologue patronal. Ces nouvelles formes de communications se traduisent par l'impulsion de *mécanismes de transferts* d'expériences et d'expertise féconds traitant d'une diversité de pratiques syndicales (par exemple: négociation et revendication), d'enjeux et de conseils (tactiques et/ou stratégiques) afférents via la distribution de conventions collectives en provenance du *Nord* et du *Sud*. De l'aide financière, matérielle ou logistique en provenance des canadiennes A et B est promise en cas de difficultés ou de conflits de travail importants. Des comparaisons se dressent de façon systématique quant aux informations corporatives et aux ressources législatives balisant l'action syndicale locale. À cette même époque, l'équipe D va jusqu'à organiser de concert avec le *Grand Syndicat* des visites de son usine où il en profitera pour discuter avec les exécutifs A et B, ainsi qu'avec la direction patronale locale. Pour ce représentant syndical:

*« L'expérience internationale nous a beaucoup aidés dans la mesure où ces entreprises sont transnationales. Elle nous a aidé à mieux connaître l'entreprise, « CanMin 1 », à démystifier sa stratégie, ce faisant à mieux nous préparer de notre côté grâce aux connaissances qu'eux nous ont apportées en nous parlant de l'entreprise elle-même. Comment est-elle? »*

*Nous avons parlé d'elle dans plusieurs séminaires. Nous avons analysé son comportement. »  
<sup>115</sup> (entretien n° 40)*

Plus encore:

*« Par le biais de ces échanges, tu peux être plus fort, renforcé et connaître mieux les stratégies déployées par les entreprises au moment de négocier, pour avoir plus de « poigne » au moment d'infléchir ses visées, de lui tordre la main, de s'imposer face à elle, de faire face à ses représentants. Parce que l'on ne me fera plus peur au moment de me dire : « nous roulons à perte, nous allons fermer un département! ». Je ne crois rien de tout ça, parce que je sais tout de suite que c'est une stratégie, que ce ne sont que des manières de dire les choses pour que toi tu te dises : « ah, ils vont fermer ce département! » et que nous allions dire aux travailleurs : « taisez-vous parce que si nous osons hausser le ton, ils peuvent fermer l'usine en un rien de temps! Pour ça, je le crois plus une seule minute! »<sup>116</sup>  
 (entretien n° 40)*

Ces considérations trouvent résonnance dans la bouche du dirigeant confédéral suivant de très près les avancées de son affiliée au sein de la coalition:

*« (Ces réunions) ont permis de leur faire réaliser que les relations internationales peuvent desservir des fins visant à générer... de la légitimité. Dans cette perspective, jusqu'à un certain point, de dire oui, j'ai des relations avec quelqu'un et je peux faire quelque chose dans ce mouvement syndical! Alors joignez-vous à moi dans ce que je fais et cet exercice est synonyme d'un très grand renforcement pour le mouvement syndical. »<sup>117</sup> (entretien n° 44)*

Ces changements, nous en jugerons bientôt, se bonifieront et s'intensifieront au gré des années : ils indiquent de nouvelles façons d'échanger et de se mettre en relation avec autrui.

---

<sup>115</sup> Citation originale : « La experiencia internacional nos ayudó mucho porque como estas empresas son transnacionales, nos ha ayudado en el sentido a conocer más la empresa, a saber su estrategia, entonces a estar mejor preparados, con los conocimientos que han traído ellos, hablando de la empresa ¿Cómo es? En varios seminarios se habló mucho de cómo era, se analizó su comportamiento. »

<sup>116</sup> Citation originale: « Por intermedio de estos intercambios, puedes estar más fuerte, más fortalecido y conocer mejor qué estrategias emplean las empresas para negociar, o sea tener más punche para doblarle la mano a la empresa, para poner más fortaleza contra la empresa, contra los ejecutivos. Porque a mí no me va asustar que me diga, ¡ah estamos a pérdida!, ¡ah vamos a cerrar una área! Yo no creo, yo sé al tiro que es una estrategia, porque son formas de decir las cosas para que tú te digas, ah van a cerrar una área, para que nosotros vamos y digamos a los trabajadores, ¡ah quedemos calladitos, porque si alzamos la voz, nos pueden cerrar de una! ¡No se los creo más! »

<sup>117</sup> Citation originale: « Fue de una buena vez ver que las relaciones internacionales les sirvieran a alguien para utilizarlas desde el punto de vista de generar... de legitimidad, pero generar algún grado de sí, yo tengo relaciones con alguien, y puedo hacer algo, aquí en este movimiento sindical pero tanto júntese a lo que estoy haciendo, y eso es tremendamente efectivizar para el movimiento sindical. »

### **10. 3. 2 PHASE DEUX**

#### **10. 3. 2. 1 Jeux relationnels**

Nous observons la présence d'une unanimité défailante et d'un scepticisme croissant au sein de l'équipe D face aux échanges internationaux. La pluralité des réseaux d'opinions en présence sème son lot de tensions, de discordes et de dissensions à l'interne. Seulement deux des représentants locaux s'engagent d'ailleurs à l'intérieur des activités de la coalition. La gestion du *consensus interne* devient d'ailleurs à ce point litigieuse qu'elle sera assumée depuis l'externe, par une des deux organisations nationales chargées de chapeauter et de consolider les avancées de l'intersyndicale au Chili. L'apport de celle-ci ne résorbe pas pour autant les guerres intestines liées à l'essor du projet au plan local. Plusieurs critiques surgiront à ce sujet dont celles du représentant local suivant :

*« Nous avons commencé à communiquer entre nous via les confédérations. Mais le contact direct, nous l'avons eu en 2000 vraiment. Alors, je ne vois pas le processus en soi facile, mais pas parce que les moyens ne soient pas à notre disposition! Ces difficultés sont plutôt attribuables à des disputes entre les dirigeants qui font que nous ne puissions pas tous y participer. Ce sont toujours les mêmes qui participent! Du fait que ce sont toujours les mêmes qui participent, par exemple, les autres ne s'instruisent pas de nos réalités, ne sont pas au courant des réalités des autres, de manière à ce qu'ils puissent se communiquer des informations entre eux. Tout à coup, j'apprends qu'ils sont au Canada, ils sont ailleurs, parce que j'ai réussi à saisir cette information au vol, sans plus! »<sup>118</sup> (entretien n° 40)*

Ces difficultés n'auront toutefois pas raison de sa participation aux pourparlers internationaux. Nous dégageons ici une densification du *nombre* et de *l'intensité* des échanges auxquels prend part l'équipe sous le couvert du fonds de solidarité du *Grand Syndicat* canadien jusqu'en août 2007. C'est de cette manière que celle-ci intensifie ses prises de contact avec son pendant A. Il s'investira dans des rapprochements similaires avec la péruvienne E, une dernière venue dans la coalition. Des échanges seront même répertoriés à cette époque avec la mine chilienne *ChiD-1*, également de propriété « *CanMin 2* ». En revanche, d'autres rapprochements demeurent limités à l'instar de ceux entretenus avec les équipes B et C et certains acteurs locaux et nationaux du Chili, évoluant près de la coalition. Malgré cela, plusieurs moyens justifient l'augmentation de ces échanges, qu'on pense aux conférences

<sup>118</sup> Citation originale: « *Empezamos a comunicarnos via las confederaciones. Pero el contacto directo ya lo tuvimos en el año 2000. Entonces, no lo veo tan fácil pero ¡no porque los medios no estén! Sino porque las peleas de cúpulas que llevan de que no participemos, siempre todos. Siempre participan los mismos! Y al participar los mismos, por ejemplo, no se instruyen de nuestra realidad, de la realidad del otro sindicato, de manera que ellos puedan pedir información entre sí. (...) De repente me entero que están en Canadá, están en otro lado, ¡por enterarme no más!* »

téléphoniques, aux rencontres personnalisées (avec les équipes A et E principalement, B et C dans une moindre mesure) ou encore aux visites d'usines au Chili (Iquique : novembre 2005; Serena : mai 2006) ou au Canada (Montréal : juin 2005, mars 2007). Malgré ces progrès, l'usage du courriel se fait aussi rare que par le passé.

Selon toutes attentes, l'*envergure* de même que la *multiplicité des thèmes* abordés lors de ces occasions assoient les volontés d'implication de l'équipe locale. Contrairement à auparavant, celle-ci s'emploie de plus en plus intensément à découvrir des stratégies de négociation et de comportement plus fructueuses que les siennes face à l'employeur, à l'extérieur du Chili. Le thème de la rentabilité et de la qualité des installations dans les différents sites de production de « *CanMin 2* » obnubile l'esprit des dirigeants syndicaux, constamment à la recherche d'informations pouvant les aider à renverser les comparaisons coercitives dressées par l'employeur local. L'éveil chez eux se révèle brutal en matière de sous-traitance, santé et de sécurité au travail et respect de l'environnement, des enjeux traités avec sensiblement plus de diligence à l'étranger que chez eux. À l'obtention de ces renseignements, ce représentant indiquera:

*« Pour nous, l'international représente un défi, mais mieux encore, une bonne opportunité. Nous tentons coûte que coûte de maintenir des contacts. Ces efforts ne posent pas tant un défi en matière de communication, dans la mesure où ils constituent aussi une opportunité de trouver des ressources à même de nous permettre d'être plus forts - en tant qu'organisation - non pas seulement en termes économiques, mais également en ce qui a trait aux échanges, aux communications, aux possibilités de formations qu'ils confèrent. Maintenant, je ne vois pas les choses difficiles entre nous, mais pas faciles non plus. Par contre, j'y vois certainement une grande opportunité de rechercher des expériences opportunes, beaucoup d'ententes, beaucoup de participation. Dans la mesure où les communications ne s'estompent pas! »*<sup>119</sup> (entretien n° 40)

Pareilles circulations d'informations viennent consolider certaines des *dynamiques relationnelles* déjà identifiées chez l'équipe D. Des rapports d'alliances s'affirment ainsi avec le passage des années avec son pendant A. Des relations de coopération s'établissent progressivement avec son équivalent péruvien E et la mine *ChiD-1*, effleurant du coup des possibilités de fixer sinon des négociations coordonnées, des priorités de revendication

---

<sup>119</sup> Citation originale : « Para nosotros, lo internacional es un desafío, mejor, una oportunidad buena. Tratamos de mantener contactos y no tan solo un desafío en la parte de comunicación sino que a lo mejor también una oportunidad de encontrar recursos para ser más fuerte como organización, en el aspecto económico, a lo mejor más que en términos económicos, sino también en términos de intercambios, comunicación, capacitación. (...) Bueno ahora, no veo las cosas difíciles entre nosotros. Ni fáciles tampoco, pero sí veo que hay gran oportunidad de buscar mucha experiencia, muchos acuerdos, mucha participación. ¡Mientras no se pierda la comunicación!

communes au niveau régional. Une *relative indifférence* colore toutefois les rapports entretenus avec les exécutifs B et C. Ces particularités confirment la *densité* et l'*hétérogénéité* d'un *réseau relationnel* connaissant un réel essor.

Une telle ébullition laisse toutefois profiler en *phase deux* une certaine individualisation de la participation de l'équipe D à l'intérieur de la coalition. Son implication dans les activités internationales reste toujours collective lorsqu'il s'agit de rassemblements au Chili : les ponts avec le *Grand Syndicat* canadien demeurent ainsi entretenus pour l'essentiel par un seul des deux représentants impliqués dans le dossier. Conjointement à cela, nous remarquons une tendance du groupe à réduire sa participation à l'étranger : un seul de ses dirigeants assure une représentation à l'international. La *diffusion* et la *passation des informations* à ce sujet paraissent de surcroît se détériorer et devenir de plus en plus boiteuses parmi les dirigeants syndicaux, suggérant leur centralisation au fil du temps. Nous constatons cependant l'émergence de nouveaux canaux de communication par l'envoi de courriels et la tenue de rencontres plus fréquentes entre eux.

Ces difficultés relationnelles étant, on perçoit l'urgence pour les dirigeants concernés de dépasser le cadre de l'usine et d'aller recueillir, là où elles se trouvent, les ressources à même de bonifier sa présence à l'échelle locale.

### **10. 3. 2. 2 Expériences identitaires**

En *phase deux* se profile un agrandissement notable des *pôles d'identification premiers* au sein de cette équipe. Nous percevons de fait la présence de référents plus inclusifs que ceux entrevus plus tôt. La réification endossée atteste chez elle d'un décroisement identitaire qui s'exprime comme tel chez un de ses représentants :

*« J'espère que nous élaborerons et proposerons une stratégie pour être plus unis que jamais, question de démontrer à l'entreprise que nous aussi nous sommes unis! Que nous connaissons leurs façons de faire! Et que les travailleurs canadiens, péruviens, argentins et chiliens, nous sommes au courant de toutes ces tractations! Unis, nous pouvons y arriver. En plus, je crois que mes attentes formelles sont encore plus larges que ça, parce que j'aspire à poser les jalons d'une négociation internationale, non pas locale! J'espère même beaucoup plus que ça! »<sup>120</sup> (entretien n° 40)*

---

<sup>120</sup> Citation originale: « Yo espero de que elaboremos y propongamos una estrategia para poder estar más unidos, para demostrarle a la compañía de que ¡nosotros estamos unidos! ¡Que conocemos cómo se manejan ellos! Y que los trabajadores canadienses, peruanos, argentinos, chilenos estamos al tanto de todo esto. Unidos podemos lograr esto.

Concurremment à cela, le sentiment d'altérité ressenti face à la figure patronale locale perdure, sans occuper une place centrale comme auparavant.

Les *enjeux de la relation* cultivés à l'international s'inscrivent, quant à eux, dans un esprit d'ouverture convergent : l'équipe D s'estime à la quête d'une *communauté d'action*, soit d'une « *capacité d'agir ensemble* » entre tous les acteurs syndicaux de « *CanMin 2* ». Elle poursuit ainsi comme objectif ultime la création d'un *cahier collectif de revendications* commun à ses partenaires d'action à même de renforcer à la fois leurs capacités de négociation respectives face à l'acteur patronal. Que ce soit en matière de santé et de sécurité au travail, de respect de l'environnement ou encore de pratiques de revendication, l'exécutif D conçoit comme possible l'institutionnalisation éventuelle d'un *plancher normatif* sur toute la chaîne. De l'avis du même dirigeant :

*Nous pourrions probablement nous unir tous ensemble, les travailleurs de tous les sites de production et faire en sorte qu'une seule convention collective puisse se ratifier. Sans doute autour de certains enjeux, n'est-ce pas, sur les conditions d'hygiène industrielle, de santé des travailleurs, certains bonus de production qui pourraient possiblement s'obtenir. »*<sup>121</sup>  
(entretien n° 40)

La consolidation de pratiques syndicales améliorées coïncide enfin avec une refonte de ses *systèmes de représentation* initiaux. Nous distinguons dans ce cas-ci la création de nouveaux réflexes organisationnels en ce qui a trait, entre autres, à la recherche documentaire ou aux pratiques syndicales à privilégier désormais. C'est toute l'*action syndicale* et l'*espace d'action* à considérer qui se trouvent transformés sous le débordement entrevu du cadre local. À ces innovations se joute la constitution de nouvelles *bases de légitimité syndicale*, face aux autres syndicats de la région et devant l'employeur local. Les progressions relevées au plan normatif nivellent à la hausse les aspirations entretenues à l'international : l'équipe ne vise à présent rien de moins que la création d'un *conseil mondial d'entreprise* chez « *CanMin 2* ». L'intimité des contacts avec son partenaire confédéral nous permet d'étendre le propos d'un de ses représentants à son affilié local :

---

*Incluso, yo creo que mi expectativa formal es más amplia que esto, es llegar a negociar en forma internacional, ¡no en forma local! ¡Espero mucho más! »*

<sup>121</sup> Citation originale: « *Un sueño, pienso que podemos llegar algún día que ¡negociemos una sola! Juntos. A nivel de Chile y también a nivel mundial. A nivel mundial. Nada de que Perú, negocia allá en Perú, igual en Chile y en Canadá porque si ésta es una sola compañía, no es diferente y que negociáramos todos, probablemente nos juntáramos todos, gentes de todas las localidades, hiciéramos un solo contrato colectivo. A lo mejor enfocado en ciertas cosas, no cierto, en las condiciones higiénicas, de salud de los trabajadores, algunos bonos que se quieran adquirir. »*

*« Le résultat le plus concret réside précisément, de mon point de vue, dans la possibilité d'étayer et de renforcer le travail réalisé par le mouvement syndical au moment d'engager des luttes communes contre les sociétés transnationales. Dans un deuxième temps, pour nous, ces échanges se sont voulus extrêmement importants puisqu'ils nous ont permis de grandir à la fois du point de vue organique mais également du point de vue de l'organisation syndicale en elle-même. Ils nous ont permis de nous développer davantage dans le champ des connaissances liées à la lutte syndicale. Dans cette perspective, l'on nous a communiqué des idées que nous avons recueillies au fil des années des Canadiens. Ce sont des expériences comme celles-là (par exemple: fonds de grève du Grand Syndicat canadien) que nous avons recueillies. »<sup>122</sup> (entretien n° 44)*

Pareille *inclusion*, nous en conviendrons bientôt, se révèle riche et porteuse d'une charge de renouveau importante du point de vue de l'action syndicale et des repères l'aiguillonnant. Ces transformations illustrent également une meilleure compréhension de l'acteur patronal et des stratégies possiblement saisies par lui.

### **10. 3. 2. 3 Production normative**

Le travail de *revitalisation* entrepris à cette époque se traduit, au plan de la *création de règles relationnelles*, par une *mise à profit* active des développements stratégiques et identitaires signalés chez l'équipe D. Celle-ci s'engage ainsi dans la recherche systématique d'appuis externes à l'international qui la mènent à bénéficier d'un *secours coordonné* institué par son pendant A et le fonds de solidarité du *Grand Syndicat* canadien lors d'une grève déclenchée à l'été 2006. La menace de recourir à un *fonds d'urgence* d'envergure transnationale pour une durée indéterminée invite l'employeur local à régler le conflit de travail au plus tôt. L'exécutif n'hésite pas en avril 2007 à solliciter auprès de l'intersyndicale une *lettre de dénonciations* visant à mettre un terme à la contamination vécue sur le site de l'affinerie et à faire pression auprès de la direction patronale pour qu'elle apporte des correctifs, rapidement. Ces manifestations d'entraide présagent le développement de pratiques syndicales et de stratégies de négociations à nouveau plus globales et mieux informées. Selon ce dirigeant, il s'agissait de:

---

<sup>122</sup> Citation originale: « El resultado más concreto en lo particular desde mi punto de vista es la posibilidad de afianzar un trabajo del movimiento sindical en términos de lucha común en relación de las transnacionales. En segundo lugar, para nosotros ha sido altamente importante porque nos ha permitido crecer, desde el punto de vista orgánico pero también la calidad de la organización sindical. Ha permitido desarrollarnos más en el campo del conocimiento de la lucha sindical fundamentalmente y en este camino también nos comunica ideas que hemos ido recogiendo digamos de los que ustedes (los Canadienses) tienen. (...) Son experiencias como ésta (se refiere a la del fondo de huelga) las que hemos ido recogiendo. »

*« Soutirer encore plus de renseignements et de sources d'informations de l'entreprise, les stratégies qu'envisage la compagnie pour maintenir les travailleurs dans une certaine ligne de conduite n'est-ce pas de manière à ce qu'ils ne demandent pas trop! Plus même, j'ai toujours pensé et je suis encore aujourd'hui de l'avis qu'il faut trouver la façon pour que nous tous ne négociions plus à l'échelle locale, mais que nous tous assemblions tous les dirigeants, de toutes les entreprises considérées, de manière à appréhender « CanMin 2 » dans sa totalité et à lui dire : « nous sommes tous venus ici et nous souhaitons tous négocier en même temps! »*

*J'ai toujours dit et cru que nous devons négocier à des niveaux plus élevés, à une échelle macro, non pas enfermés dans notre localité immédiate. Par exemple, nous négocions à l'usine ChiD et le gérant général d'ici nous dit : « ça ne va pas bien dans nos finances! Si l'on regarde nos états financiers, si l'on déduit 14 millions, nous avons à peine gagné 60 millions de dollars! » Mais nous ne les avons pas consulté de notre côté les états financiers de l'entreprise qui dégage pourtant des milliards de dollars de profits... »<sup>123</sup> (entretien n° 40)*

Par la voie des échanges intersyndicaux, l'équipe rompt donc avec son isolement aux plans local et régional, ce qui l'habilite à réaliser un *doublon*, soit à : 1) améliorer son positionnement face à l'employeur et 2) majorer sa crédibilité auprès des membres. Ces progrès n'auraient certainement pas pu voir le jour sans la mise en place fréquente de *mécanismes de transfert* variés chez elle. Celle-ci reçoit de cette façon de ses pendants A et E, ainsi que du *Grand Syndicat* canadien des ressources diversifiées, à l'exemple des données corporatives de tout acabit, des conventions collectives, ainsi que des encadrements institutionnels et législatifs correspondants. Ces échanges d'opinions, d'expériences et d'expertise se veulent multiples : ils se couplent à des mises en situation et des simulations pratiques prenant la forme d'ateliers de formation en négociation. Ces mises en partage cultiveront chez les dirigeants locaux des aspirations réelles en matière de solidarité intersyndicale qui se traduiront comme suit :

*« Un rêve, je pense que nous pouvons arriver un jour à négocier une seule convention collective! Ensemble. À l'échelle du Chili, mais également à l'échelle mondiale. Au niveau mondial. Il ne serait aucunement question du Pérou négociant seul de son côté, que l'on négocie de son côté au Pérou, au Chili ou encore au Canada, car si « CanMin 2 » est une seule et même compagnie, la situation ne devrait pas être différente de notre côté! Nous devrions négocier tous ensemble. (entretien n° 40)*

---

<sup>123</sup> Citation originale: « Obtener muchos más antecedentes de la compañía, las estrategias que maneja la compañía para poder mantener a los trabajadores en una línea cierto y que ¡no pidan tanto! Incluso más, yo siempre pensé y siempre soy de la idea que hay que buscar la forma de que nosotros ya no negociemos más a nivel local, o sea nosotros, coronamos todos los dirigentes, todas las compañías y agarremos a la corporación grande y le digamos: « ¡venimos aquí todos y queremos negociar todos! ». (...) »

*Yo siempre decía mejor, nosotros debemos negociar a niveles grandes, macros, no en la localidad. Porque por ejemplo, nosotros negociamos en ChiD y el gerente general de acá dice: « ¡a nosotros nos ha ido mal! Por medio de los balances económicos, menos 14 millones, ¡a penas ganamos 60 millones de dólares! » Pero no hemos visto los balances económicos de la compañía que sin embargo dice billones de dólares de utilidades... »*

En résumé, la coalition permettra à l'équipe D d'acquérir une panoplie de cadres de pensées allant du banal conseil technique à des routines organisationnelles plus complexes en matière de représentation collective, de pratiques revendicatives, d'hygiène industrielle. Ces desseins tendront à s'éteindre dans la dernière *phase* d'implication de son parcours.

### **10. 3. 3 PHASE TROIS**

#### **10. 3. 3. 1 Jeux relationnels**

Le *champ* et la *densité* des rapports prévalant dans le réseau relationnel de l'équipe D s'étiolent grandement avec le temps. Le *Grand Syndicat* concentrera l'essentiel de ses échanges au Chili avec le *Syndicat National* où l'exécutif se trouve affilié. Quelques contacts tendront néanmoins encore à se profiler entre celui-ci et ses équivalents A, B et C (Canada) et E (Pérou). D'autres se joignent ponctuellement au groupe dont une provenance de la République Dominicaine, intervenue çà et là dans les pourparlers de la coalition depuis mars 2007, sans plus.

Dans cette conjoncture, le groupe se résout à concentrer sa participation aux événements organisés sous l'égide du *Grand Syndicat* canadien. La perte de contacts avec l'équipe A certifie l'ampleur des bouleversements vécus au sein de la chilienne D dans ses interactions avec autrui : le *Nord* s'y perçoit désormais avec une méfiance admise. Les rencontres directes sont largement primées par le nouvel exécutif D : des difficultés de contacts seront même désormais perçues avec le *Grand Syndicat* québécois et canadien, un constat en forte dissonance avec son passé relationnel récent. Nous observons également la disparition des synergies relationnelles auparavant fondées avec la péruvienne E. Enfin, un désintérêt relatif teinte dorénavant les rapports autrefois entretenus avec les équipes B, C et la mine *ChiD-1*. Ces échanges demeurent minimalistes dans leur tir, ce qui se reflète dans la *nature* et l'*envergure* moindres des thèmes qui y sont abordés.

Sous le volet de la *cohésion interne* se produit le départ au sein de l'équipe D de l'un des deux représentants s'étant le plus fortement distingué à l'international, le second échappant à ces secousses internes. La destitution quasi-totale de l'ancien exécutif local en août 2007 signifie l'abaissement de la discorde entre les dirigeants locaux. Une forte unanimité se dessine ainsi quant à la non-pertinence du projet international.

En *phase trois*, l'équipe D ne se penche pour ainsi dire que sur des données *de surface* vécues à l'échelle globale, guère plus, d'autant que personne n'ose dorénavant s'avancer ou se prononcer positivement au sujet de l'international. Cette intention de *désengagement* trouve également résonnance au niveau identitaire.

### **10. 3. 3. 2 Expériences identitaires**

La position de *repli* identifiée s'accompagne d'un esprit d'*exclusion* au plan identitaire : ce sentiment s'annonce toutefois variable selon les partenaires d'action considérés par l'équipe D. Dans les faits, on estime plus faciles à déceler les points de convergence avec des syndicats du *Sud* qu'avec ceux du *Nord*. La figure de l'*Autrui* englobe ainsi non plus seulement l'*Employeur*, mais aussi les participants du *Nord*, à l'image de la canadienne A. Une certaine amertume colore également le discours des dirigeants locaux désormais en poste au Chili. Ce représentant nous confiera, sur un ton d'hasardeuse éloquence :

*« Ma vision des choses, l'analyse que j'en fais, c'est que les travailleurs du Canada, les travailleurs de l'Allemagne, nous allons parler du Canada comme l'entreprise « EuroMin » possède des investissements ici. Alors, ce qui les préoccupe à ces gens-là, c'est que les conditions de travail au Chili, les conditions pour pouvoir y opérer sont très bonnes en termes de salaires, bas salaires, législation du travail précaire. Alors la peur qu'ils ont est que l'entreprise retire toutes ses ressources et qu'elle s'en aille au Chili centraliser sa production, qu'elle s'en aille et retire toutes ses sources d'emploi d'ici et élimine la production ici! Qu'elle s'en aille et en finisse avec sa production de cuivre ici sans demander son reste! C'est ça l'idée derrière toute cette stratégie! C'est pour cette raison qu'on parle ici de dresser une alliance stratégique entre nous! Parce que si c'était une véritable alliance stratégique, solidaire avec les travailleurs, entamée pour le bien des travailleurs, je laisse de côté mes intérêts politiques, idéologiques et j'appelle toutes les fédérations et je leur dis, tu sais quoi? Discutons entre nous, arrivons à un accord et je ne sais pas par la suite, négocier tous ensemble une convention collective unique! »<sup>124</sup> (entretien n° 42)*

Pour poursuivre de manière encore plus critique :

*« Le syndicalisme ne se rime pas à obtenir des biens matériels! Le syndicalisme a une vocation sociale! Les réalités des travailleurs du Canada et du Chili sont très différentes.*

---

<sup>124</sup> Citation originale: « Yo creo que mi visión, el análisis que yo hago, la gente de Canadá, la gente de Alemania, bueno vamos a hablar de Canadá y la empresa « EuroMin » tiene inversiones acá. Entonces, lo que les complica a estas personas es que en Chile las condiciones para poder trabajar allá son buenisimas en términos de sueldos, sueldos bajos, leyes laborales precarias. Entonces el miedo que tiene la gente acá es que esta empresa retire todos sus recursos, se vaya a Chile a centralizar toda su producción, que se vayan y saquen todas las fuentes de empleos acá y jelimine la producción acá! ¡Que se vayan y saquen todo el cobre de acá no más! ¡Ésa es la estrategia! ¡Por esto esta alianza estratégica! Porque si fuese una alianza estratégica real, solidaria con los trabajadores, o sea por el bien de los trabajadores, yo dejo de lado mis intereses políticos, ideológicos, y llamo a todas las federaciones y le digo ¿sabes qué? Conversemos, lleguemos a un acuerdo y no sé pues, entre todos jnegociemos un pliego único! »

*Ce n'est pas d'arriver dans un bel hôtel, c'est excellent que nous soyons logés dans un bel hôtel et tout et tout, mais les travailleurs d'« EuroMin », les travailleurs de ChiD n'ont pas de tels moyens! Ils n'ont l'argent pour aller dans ce genre d'hôtels! Nos travailleurs n'ont pas les moyens pour ça!*

*C'est ça la réalité! L'idée est de laisser une marque, une empreinte sur le syndicat et tout ceci, enfin, c'est très somptueux, très prétentieux! C'est excellent, un bel hôtel, mais ce n'est pas ça le syndicalisme solidaire. Ce qui manque, ce sont nos points de référence. (...) D'une certaine manière, je dois aussi faire comprendre aux Canadiens qu'ils constituent un point de référence parce qu'ils ont réussi à s'unir et qu'ils ont remporté des luttes! Ils ne sont pas la panacée pour autant! »<sup>125</sup> (entretien n° 42)*

Le *Soi* cultivé au sein de l'équipe se veut donc des plus inclusifs: cette inclusion comporte néanmoins une portée régionale, pour ne pas dire latino-américaine. Malgré cette ouverture, ce même dirigeant mentionnera sans équivoque:

*« Je crois que nous sommes tous de la classe ouvrière. Le seul qui n'est pas de la classe ouvrière est le propriétaire de l'entreprise et le gouvernement qui n'a pas appuyé les travailleurs dans certains, plusieurs dossiers. Par conséquent, il lui reste beaucoup à faire. »<sup>126</sup> (entretien n° 43)*

Conjointement à cela, l'opposition à la figure patronale se révèle plus nuancée qu'auparavant. L'*altérité* cultivée par l'équipe locale à son endroit se formule et s'appréhende autrement, en toute conscience des enjeux qu'un éventuel durcissement de ton de sa part signifierait dans l'exercice de ses fonctions de représentation au quotidien. La perception de pareilles menaces s'extériorisera chez ce dirigeant comme suit:

*« Nous avons remis un document à l'entreprise à la fin de l'année 2007, une politique de communications plus ouvertes. (...) C'était une manière pour nous, enfin ce qui se passe, c'est que sinon nous entrons dans la politique de nous disputer avec l'entreprise, l'entreprise par la suite ferme ses portes! »<sup>127</sup> (entretien n° 42)*

---

<sup>125</sup> Citation originale: « El sindicalismo no es conseguir cosas, ¡el sindicalismo es social! (...) ¡La realidad en Canadá y en Chile es diferente, de los trabajadores! No es llegar a un hotel, es muy lindo, excelente que hayamos llegado a un hotel bonito todo, pero la gente de « EuroMin » ¡no tiene para esto! ¡Los trabajadores de « EuroMin » no tienen esta facilidad de ir a estos hoteles! ¡Los trabajadores nuestros no tienen para esto! ¡Esta es la realidad! La idea es dejar huella en el sindicato, esto no sirve, jeso es o sea muy ostentoso! Vamos, excelente, el hotel bonito, pero no es el sindicalismo solidario. Lo que le faltaba es el referente que tenemos nosotros (...) De alguna forma también tengo que hacerle entender que ellos son un referente, porque se han unido, porque han logrado conquistas! En el fondo han logrado cosas, pero ¡no son la panacea! »

<sup>126</sup> Citation originale: « Yo creo que todos somos la clase obrera, el único que no es de la clase obrera es el dueño de la empresa y el gobierno no ha apoyado a los trabajadores en ciertos, en muchas cosas. ¡Por lo tanto le falta mucho por hacer! »

<sup>127</sup> Citation originale: « Le entregamos un documento, a la empresa para esto del fin de año, una política de comunicación más abierta. (...) Es que era una manera, lo que pasa es que, uno entra con la política de pelear con la empresa ¡la empresa se cierra...! »

Ces constatations mettent en plan un certain désaveu quant à la faisabilité et à la viabilité des *buts cultivés à l'international*. Devant cette éventualité, l'aménagement d'une « *plate-forme d'échanges permanents* » doit transcender les frontières d'« *EuroMin* ». L'*élargissement* ainsi suggéré des *systèmes de représentation* s'illustre sous le couvert d'une compréhension encore plus large qu'auparavant de l'action syndicale à entamer, ainsi que des obstacles concrets se posant à l'encontre des manœuvres de solidarité internationale.

L'équipe dégage en simultanée une compréhension améliorée de la figure patronale et de ses stratégies d'action mises en plan à différentes échelles. De même, il ressort capable à nouveau, encore plus aisément que par le passé, d'entrevoir les dynamiques relationnelles seyant mieux aux exigences de la conjoncture actuelle et ses répercussions probables sur les perspectives d'emploi de son usine. Ces intentions restent cependant vaines, l'*ensemble communautaire* évoqué tendant à demeurer de conception assez floue. Son *alter ego* confédéral nous confiera au moment d'expliquer les réticences récemment affichées par les dirigeants locaux face à la coalition d'« *EuroMin* »:

*« C'est que plus qu'une barrière de langues, je dirais que les difficultés émanent d'une barrière de mentalités. Et de part et d'autre du monde. Dans un premier temps, parce qu'il existe le problème de la méfiance que te crée le système capitaliste, mais également l'entreprise elle-même posant des obstacles dans ce même chemin. Ensuite, nous ne comprenons pas le problème avec une générosité suffisante. (...) Un des dirigeants canadiens a dit (en réunion) : « excusez-moi, mais pourquoi est-ce que nous devrions nous préoccuper des travailleurs là-bas si nous éprouvons tant de problèmes ici? Préoccupons-nous de nos problèmes et après nous irons résoudre ceux des autres! »<sup>128</sup> (entretien n° 44)*

L'ouverture signalée au niveau identitaire s'accompagne donc de difficultés importantes dans l'édification d'un regroupement transversal censé réunir des travailleurs d'une même entreprise multinationale, aux prises de réalités fortement dissemblables les unes des autres. *Le Nord et le Sud semblent ici s'opposer l'un à l'autre*. Ces particularités marquent le profil d'implication d'un acteur désormais en dissonance avec le regroupement projeté.

<sup>128</sup> Citation originale : « *Es que más que la barrera del idioma, yo diría que la barrera de la mentalidad. Y de ambos lados del mundo. En primer lugar porque existe el problema de la desconfianza que te anda creando el sistema, y también la propia empresa en este camino. Entonces, no entendemos el problema con generosidad suficiente. (...) Y uno de los dirigentes de Canadá dijo: « ¿disculpa, por qué es que nosotros nos tenemos que preocupar de allá si es que nosotros tenemos tantos problemas aquí? ¡Preocupémonos de nuestros problemas y después vamos a solucionar los problemas del resto!* »

### **10. 3. 3. 3 Production normative**

L'établissement d'une *communauté d'action et d'intérêts* chez « *EuroMin* » apparaît mis en péril, de l'opinion d'une grande majorité de dirigeants en poste localement. La plupart d'entre eux questionnent la pertinence, voire même l'utilité des actions entamées par le passé à l'international, qui plus est avec le *Nord*. Nous assistons pour ainsi dire à un *désengagement relatif* au sein de la coalition. Ce *repositionnement ciblé* signe l'extinction des rapprochements autrefois recherchés par l'équipe D avec ses homologues canadiens, dont son pendant A.

Seuls les échanges d'informations se rapportant à l'exposition de problématiques récurrentes (par exemple: santé et sécurité au travail, sous-traitance, attrition, respect de l'environnement, etc.) sont désormais admis au sein de l'équipe locale: ceux-ci figurent parmi les *mécanismes de transfert* privilégiés entre tous. L'exécutif D se penche certes sur la mise en partage d'expériences vécues avec l'employeur dans ses différents sites d'exploitation, dont le sien. Celle-ci ne cherche toutefois pas à s'approprier, ni à adapter les connaissances amassées localement. De l'avis d'un dirigeant, un effort d'introspection de *tous* les acteurs-participants serait à considérer afin que les progressions réalisées jusqu'ici puissent perdurer. L'idée consisterait pour lui à :

*« Analyser la réalité alors et jauger ce qui s'est fait jusqu'à présent. Qu'avons-nous mal fait? Que faisons-nous de mal? Que faites-vous de mal de votre côté? Que faisons-nous de mal tous ensemble? Et prendre les mesures pour que ça fonctionne! Que faut-il faire dans ces circonstances? (...) Unir tous les syndicats et nous maintenir ainsi est impossible! Parce que je ne voudrais pas, je suis président de mon syndicat et je ne voudrais pas créer un méga-syndicat et faire de l'autre le président de cette nouvelle entité! Bien évidemment, sa réaction sera similaire à la mienne! Mais créer un réseau de communications et d'entraide, ça oui. Dans le cas où l'un d'entre nous disait : « écoutez, je suis du syndicat X et j'éprouve des problèmes avec ceci ou cela! », nous devrions tous pouvoir l'aider! »<sup>129</sup> (entretien n° 42)*

On juge donc plutôt sévèrement les capacités des syndicats du *Nord* à interpréter et à appréhender ses réalités de travail immédiate, face à ses membres et à l'employeur local. Son cas en est un que nous pouvons qualifier de *vide* ou d'*implosion* au plan normatif.

---

<sup>129</sup> Citation originale : « *Analizar la realidad pues y ver ¿qué se hizo mal? ¿Por qué estamos haciendo mal? ¿Qué están haciendo mal ustedes? ¿Qué estamos haciendo mal? Y a tomar las medidas, ¿qué hay que hacer entonces? (...) Unir a todos los movimientos y quedarnos unidos, no se puede! Porque yo no voy a querer, yo soy presidente de mi sindicato y ¡yo no voy a querer armar un solo sindicato y que sea otro presidente! ¡Pero obvio o sea y el otro sindicato tampoco va a querer! Pero crear una red de comunicación, de apoyo, en caso que diga oye mira yo soy del sindicato tanto, tengo problemas con esto, ¡y apoyemos a este sindicato!* »

L'équipe chilienne se veut donc caractérisée par une position de forte proactivité tout au long de son parcours, tant aux plans stratégique qu'identitaire et normatif : elle figurera d'ailleurs, pendant un bon moment, parmi les plus actives de toute la coalition. Ce n'est qu'en *phase trois* qu'on lui reconnaît les signes d'un désintérêt plutôt marqué qui l'enjoindra à reconsidérer l'intensité de sa participation et la recherche soutenue de contacts avec un *Nord* passablement discrédité quant à ses intentions cultivées à l'international.

#### **10. 4 SPÉCIFICITÉS ET HISTORIQUE DE *PerE***

Le site *PerE* est un complexe minier à ciel ouvert, spécialisé dans l'exploitation du cuivre, du zinc, du molybdène, de l'argent et du plomb<sup>130</sup>. Situé dans la province de San Marcos (département d'Ancash) à environ 270 km au *Nord-ouest* de la capitale (Lima), à une altitude moyenne de 4 800 mètres au-dessus du niveau de la mer, cette filière d'exploitation constitue l'investissement le plus substantiel jamais réalisé dans l'histoire minière récente du Pérou, en témoigne sa valeur qui se chiffre à près de 2 300 millions de dollars américains. Producteur de premier plan, le site *PerE* figure parmi les trois mines polymétalliques (cuivre et zinc combinés) les plus importantes du monde avec son volume de production actuel et attendu de 1 500 000 tonnes/année, ainsi que ses quelques 559 millions de tonnes de réserves souterraines probables et prouvées de haute complexité (2,43% : cuivre; 1,93% : zinc; 27,7% : argent en date de 2004). Près de 85 000 tonnes de concentré de minerai transitent chaque jour dans ses huit moulins différents, des données démontrant de l'envergure des travaux d'excavation qui y sont réalisés au quotidien. La découverte en 2008 de nouvelles réserves minières, surpassant celles existantes dans une proportion de 77%, a triplé les capacités de production et la durée de vie du site (34 ans) au départ estimée à 23 ans, sans plus.

L'entrée en opération de la mine date officiellement du mois d'octobre 2001 : l'identification du site en soi par l'État péruvien et des investisseurs roumains remonte aux années 50. Toutefois, l'instabilité politique du pays andin ne permit pas la mise en œuvre effective du chantier avant 1995 alors que s'initiait sa privatisation, conclue trois ans plus tard en 1998. Tous les

---

<sup>130</sup> Ces données proviennent de renseignements amassés lors de la visite de la mine en novembre 2007. Toutes s'avèrent complétées par des documents corporatifs de diffusion publique, ainsi que diverses études réalisées par un important *Syndicat National* du Pérou, de concert avec des organismes subventionnaires internationaux.

partenaires corporatifs concernés, dont « *EuroMin* » à la hauteur de 33,75%<sup>131</sup>, s'entendaient pour lancer un programme agressif d'exploration pour quadrupler les perspectives de forage des réserves minérales détectées, les faisant passer de 120 à 496 millions de tonnes par année. L'on assurait de cette manière la faisabilité du projet, d'ailleurs tant et si bien que les actionnaires décidaient de déboursier près de 1 200 millions de dollars pour garantir l'accélération des travaux. La structure finale de financement impliquera plus de cinquante institutions bancaires et s'élèvera à plus de 2 260 millions de dollars américains. En 1999, on consacrait cette entente multipartite comme la plus importante transaction financière de l'année sur les palmarès mondiaux : elle équivaut d'ailleurs encore à ce jour près de 40% des investissements miniers enregistrés au Pérou.

Près de 120 entreprises sous-traitantes, 1 000 fournisseurs, 9 795 travailleurs directs et 35 262 indirects auraient contribué à asseoir la réussite du projet. Ses activités d'exploitation auraient même fait exploser la production minière du pays d'environ 30% et contribué à accroître le PIB national de 0,8%, en 2002 seulement. Selon des sources officielles en date de février 2005, le site générerait 39,4% de la production nationale de cuivre, suivie du zinc (25,3%), puis de l'argent (14,5%). Côté rentabilité, des documents corporatifs établissent à près d'un milliard de dollars (989 millions) la marge de profits nets dégagés par la mine en 2006, une augmentation de 59% par rapport aux chiffres de l'année précédente : cette situation aurait justifié l'implantation de modernisations supplémentaires de 37 millions de dollars apportées aux convoyeurs de minerai dès janvier 2008 pour en rehausser le rendement d'environ 10%. En bref, ce développement minier est considéré comme le plus important jamais réalisé depuis 30 ans : aucun autre site d'exploitation ne possède une magnitude équivalente à la sienne au Pérou.

Pour ce qui est de la main-d'œuvre maintenant, les 1 200 travailleurs permanents de la mine *PerE* (à 98,25% péruviens) représenteraient 13,48% des travailleurs du cuivre du Pérou, près de 6% des effectifs miniers totaux du Pérou. Environ 90% des 1528 travailleurs - dont 14 femmes - seraient affiliés au syndicat local. Autour de ce noyau dur plutôt stable depuis 2001 graviteraient bon an, mal an environ 3 500 travailleurs œuvrant sous le régime de l'impartition,

---

<sup>131</sup> La structure de propriété de la mine *PerE* est complexe. On y retrouve un conglomérat anglo-australien (33,75%), une multinationale canadienne (22,5%) et son équivalent japonais (10%).

en dehors des quarts de travail normaux de 12 heures, selon une répartition de 10/10, soit 10 jours de travail pour 10 de repos. Les travailleurs du site *PerE* sont jeunes : leur âge moyen oscille entre 25 et 40 ans, pour une ancienneté moyenne de six ans. Ils compteraient parmi les mieux payés de toute l'industrie au Pérou.

La syndicalisation de la mine remonte au mois de juillet 2003. Le syndicat ratifie six mois plus tard sa toute première convention collective (2003-2006) d'une durée de trois ans, alors que la moyenne nationale est fixée à un an. Une dynamique relationnelle dite de « *partenariat avisé* » s'installera entre l'équipe E et l'employeur local. Une démarche de « *confiance critique et relative* » prévaudra entre les parties, l'exécutif syndical conservant toujours en tête la possibilité pour lui de recourir à des instruments législatifs à sa portée en cas de mésententes ou de différends avec ses interfaces patronales privilégiées. Cette position de *dialogue consensuel* insuffle à certains moments stratégiques un vent de concertation entre les dirigeants syndicaux et les cadres des ressources humaines lors des rencontres d'orientation tenues sur une base trimestrielle. On nous rapportera dans cette perspective :

*« C'est quelque chose que nous avons toujours convenu entre nous, soit de travailler avec transparence. Ce qui existe, existe, ce qui n'existe pas, n'existe pas. Et si cette posture ne plaît pas à quelqu'un, que l'on nous le dise! Mais comme l'adage le précise, « la vérité te rend libre et le mensonge te rend esclave de tes propres mensonges! » Tu ne peux pas gérer constamment un double discours. Nous, nous avons toujours opté pour une perspective de dialogue avec la compagnie, nous avons toujours considéré d'entrée de jeu le dialogue. Une fois le dialogue épuisé, nous nous dirigerons auprès des instances supérieures, qu'il s'agisse du Ministère du Travail, du pouvoir judiciaire, mais jamais nous ne présentons un scénario à l'entreprise pour en présenter ensuite une autre aux membres, puis une autre aux syndicats des alentours. »*<sup>132</sup> (entretien n° 51)

Pour renchérir par la suite :

*« Nous, nous nous sommes questionnés sur certains aspects (de la santé et de la sécurité au travail), sur ce qu'eux exposaient à ce sujet, sur ce qu'ils prétendaient réaliser sur place, ce qu'ils entrevoyaient à court terme. Nous voulions de notre côté recueillir davantage d'informations que celles qui nous étaient fournies, question d'éclaircir certains aspects, un contenu plus technique que ce qui était concrètement mis en plan. (...) »*

<sup>132</sup> Citation originale: « *Es algo que nosotros siempre dijimos es vamos a trabajar con transparencia, ¡lo que es, es, y lo que no, no! (...) Y si a alguien no le gusta, que nos lo diga. Pero como alguien dijo, o sea ¡la verdad te hace libre y la mentira te hace esclavo de tus mentiras! Tú no puedes manejar un doble discurso. Nosotros, siempre mantuvimos un punto de vista de diálogo con la compañía, siempre consideramos que lo primero era el diálogo y una vez agotado el dialogo se iban a las instancias superiores llámese Ministerio de Trabajo, poder judicial, pero nunca íbamos con una historia a la empresa y con otra historia a la membresía y con otra con otra historia a los demás sindicatos. »*

*Il m'apparaît que pareille dynamique relationnelle, le fait que nous puissions maintenir des relations saines entre nous est bien en soi, sans enlever toutefois que puisse être remise en cause la conduite de l'entreprise à certains égards. (...) Tu ne peux toutefois pas fermer d'office cet espace de dialogue! »<sup>133</sup> (entretien n° 51)*

Cette situation s'accompagnera néanmoins du refus de la direction patronale locale de s'engager formellement, lors de la ratification de la deuxième convention collective (2006-2009), de respecter toutes les lois et les dispositions législatives en vigueur dans le pays, en ce qui a trait entre autres aux droits des travailleurs cédés en impartition sur le site. Les pressions se feront également fortes au sujet de la santé et de la sécurité au travail aux plans national et transnational. Le recours grandissant aux stratégies de flexibilisation de la main-d'œuvre et à l'impartition sous toutes ses formes<sup>134</sup> ne manque pas d'aiguiser les tensions entre les représentants de l'équipe E. Par surcroît, l'engagement syndical charrie des *sanctions*, dont des possibilités limitées d'avancement pour les dirigeants locaux. D'où les objections de ce même représentant formulées comme telles :

*« Nous avons perdu beaucoup, énormément d'opportunités au sein de l'entreprise, en termes de promotions, parce que personne ne promeut un dirigeant syndical, personne ne le fait, malgré tous les talents dont tu puisses disposer! De la même manière que je possède des capacités à organiser et à diriger une organisation syndicale, j'en dispose de similaires à faire valoir dans mon travail. Évidemment, en bout de ligne, nous sommes tous des battants dans la vie et nous irons là où l'on nous traite le mieux, en termes soit monétaires ou spirituels. »<sup>135</sup> (entretien n° 51)*

Cela dit, la prise de possession de « *CanMin 2* » par « *EuroMin* » en juin 2006 n'aura que très peu d'impact sur les conditions de travail et le climat relationnel ambiant sur le site de la mine.

<sup>133</sup> Citation originale: « Yo he estado en reuniones que hemos tenido con la empresa. Y cuando estuve en realidad, me pareció interesante ¿no? que la directiva mantuviera un nivel adecuado de relación con los dirigentes, con los gerentes de la empresa, en ese momento con los gerentes de recursos humanos y el responsable del programa de salud ocupacional. Y que al momento de la presentación se cuestionaran ¿no? Nosotros cuestionamos algunos de los aspectos, desde que ellos decían que se venía haciendo y queríamos mayor información que no estaba clara desde los aspectos, más de contenido técnico. De lo que ellos manifestaban que era lo correcto que ellos venían haciendo y quedamos en buscar mayor información que ellos nos reviertan. Entonces, a mi me parece que realmente esos niveles de relacionamiento sindicato empresa, que mantengan un nivel adecuado es bueno, sin quitar que se cuestione la conducta de la empresa en algunos aspectos. (...) ¡No puedes cerrar ese espacio de diálogo tampoco! »

<sup>134</sup> D'anciens dirigeants de l'équipe E nous ont confirmé n'avoir jamais relevé de sous-traitance dans les activités reliées à l'exploitation minière en elle-même. L'article 37 de la *Loi générale de l'industrie minière* permet le recours à la sous-traitance dans toutes les phases d'exploitation d'un projet minier dans une proportion maximale de 20% (Plades, septembre del 2006, 1<sup>e</sup> édition). Il existe une multitude de travailleurs en sous-traitance sur le site *PerE* pour tout ce qui n'est pas lié à l'exploitation minière directe, depuis l'entretien de la machinerie lourde jusqu'à l'entretien du complexe hôtelier, aux services de cafétéria et d'infirmerie ou d'urgence de la polyclinique.

<sup>135</sup> Citation originale: « Hemos perdido muchas, pero muchas oportunidades por otros medios, por parte de la empresa, por parte de promociones, porque nadie promociona a un dirigente sindical, nadie lo hace, ¡por más capacidades que tengas! Así como yo tengo una capacidad para organizar y dirigir un gremio sindical, también lo tengo para hacerlo en mi trabajo. Y obviamente a la final, todos somos mercenarios y vamos a ir a donde mejor nos traten, ya sea monetaria o espiritualmente. »

En revanche, le remaniement vécu au sein de l'équipe E transformera considérablement la donne auprès de l'employeur local. Prendra alors consistance, dès le mois d'août 2007, une *démarche partenariale* profilant un rapprochement évident entre les parties. Le ton des échanges entre les dirigeants syndicaux et patronaux laisse présager la mise en plan d'une ouverture nouvelle entre eux.

Malgré ces signaux d'assouplissement, l'équipe E n'aura d'autres choix que de brandir en juin 2008 la menace d'une grève afin de contrecarrer de possibles mises à pied chez ses affiliés, suivant leur participation à un mouvement de protestation syndicale d'envergure nationale. Ce conflit de travail, qui aurait été le tout premier dans l'histoire du site, n'aura toutefois pas lieu. L'embauche des sous-traitants s'intensifiera avec le temps. Ces manœuvres seront vivement décriées par les représentants syndicaux, une observation illustrant la fragilité du consensus quant à l'acteur patronal. Un d'entre eux nous confiera à ce regard :

*« En ma qualité de dirigeant syndical, tu dois te mériter mon respect! Alors, de quelles valeurs me parle l'entreprise si elle me pile dessus par la suite! (...) Il peut y avoir entre nous une certaine amitié, il peut exister un dialogue, mais toujours dans le cadre de ce qui vient, respectant les limites de ce qui doit être! Je respecte l'entreprise en tant que telle alors qu'ils sachent respecter le travailleur également! (...) »*

*Ce avec quoi je ne suis pas d'accord, c'est quand les dirigeants de l'entreprise m'invitent, alors là, je ne peux pas être d'accord! Pourquoi? Parce qu'à un moment donné, ils vont me mettre en pleine figure, ils vont se dire : « je vais lui demander à celui-ci, je t'appuie dans ceci, cela et cela! » et je ne suis pas ici pour demander des faveurs ou être redevable à qui que ce soit! Ce n'est pas bien que l'un d'entre nous dise aux représentants de l'entreprise au moment de leur parler « s'il vous plaît » par ici et « s'il vous plaît » par là! Excusez-moi, mais ça me fait profondément honte tout ça!» <sup>136</sup> (entretien n° 55)*

En guise de récapitulation, le scénario dépeint ici concède plusieurs possibilités d'action à l'équipe E, notamment en ce qui a trait aux relations de travail ambiantes et à la marge de manœuvre dont dispose celle-ci dans l'exercice de ses fonctions au quotidien : la structure d'opportunités lui est, en d'autres termes, favorable. Nous le verrons, ces particularités influenceront son profil d'implication au cours de ses avancées dans la coalition.

---

<sup>136</sup> Citation originale: « Como dirigente (sindical), ¡mereces mi respeto! Entonces, ¿de qué valores me habla la empresa si después me está pisoteando! (...) Puede haber amistad, puede haber diálogo, pero dentro de lo correcto, ¡respetando lo que es! Yo respeto lo que es la empresa, ¡que ellos también respetan lo que es el trabajador! (...) Lo que sí no estoy de acuerdo es cuando los dirigentes de la empresa me inviten, ahí sí, ¡no concuerdo! ¿Por qué? Porque en algún momento me van a sacar en cara, yo le voy a reclamar a éste, te estoy apoyando en esto, esto, esto, ¡y no estoy para pedir favores! (...) No está bien que uno de nosotros pida por favor a los representantes de la empresa! Discúlpame, pero a mí ¡me da vergüenza! »

### **10. 5 LOGIQUES D'ACTION DE L'ÉQUIPE SYNDICALE DE PERE**

Contrairement aux cas discutés jusqu'ici, nous ne décelons chez cette équipe que deux *logiques d'action* dans son parcours international. Le premier découpage (2001-2004) correspond à une période d'inaction complète sur cette scène : par conséquent, nous déclarons donc cette phase comme *inexistante*. Nous situons le début de ses avancées en *phase deux*, à l'époque de « *CanMin 2* » : l'exécutif local arborera une *pro-activité* marquée à l'intérieur de la coalition. On constate en *phase trois* une diminution notable de sa participation dans les activités du regroupement en question.

En *phase deux*, l'équipe témoigne, au plan stratégique, d'une volonté d'insertion importante dans l'ensemble considéré. L'équipe choisit non seulement de s'y intégrer, mais également de s'y engager sous un couvert *offensif* et *proactif*. Ces desseins s'accompagnent, au plan identitaire, d'une posture d'*inclusion ciblée*, circonscrite à l'échelle de la chaîne de « *CanMin 2* » : les syndicats miniers de petite et/ou de moyenne tailles ne figurent pas parmi les admis. Sous le volet normatif, nous constatons une *remise en cause* profonde du cloisonnement de l'action syndicale dans un cadre local ou national. Cet éveil persuade l'équipe de la pertinence de procéder à une *sophistication* immédiate de ses cadres de pensée habituels pour un renforcement effectif de ses fonctions de représentation.

En *phase trois*, la situation se veut toute autre. Au plan stratégique, nous assistons à une diminution de la participation du groupe aux activités organisées par la coalition. Ce *recentrage* s'adjoint à une diversification significative de son portefeuille d'implication à l'international. Celle-ci débouche, au plan identitaire, sur la *complexification* des référents privilégiés par le passé et où les exclusions d'antan ne tiennent plus. Au plan normatif enfin, la création d'une « *communauté d'action, d'idées et d'expériences* » chez « *EuroMin* » perd de sa centralité : cette situation plonge l'exécutif dans une position de *désintérêt relatif* quant aux perspectives d'avenir attribuées à l'intersyndicale.

Le désengagement perçu s'annonce ambigu dans la mesure où cette équipe n'hésite pas à multiplier les initiatives sur une multitude de *fronts relationnels*. Une contradiction similaire se pose aux plans identitaire et normatif alors que celle-ci adhère à des pôles d'identification plus

globaux et cesse de miser sur les progressions de la coalition dans l'immédiat. Le tableau 10-II résume succinctement les logiques d'action endossées par l'équipe E.

**Tableau 10-II : récapitulatif des *logiques d'action* de l'équipe E**

<i>Équipe E (Pérou)</i>	<i>Phase 1 (2001-2004)</i>	<i>Phase 2 (2005-2006)</i>	<i>Phase 3 (2007-2008)</i>
<i>Logiques d'action</i>	<i>Non applicable</i>	Pro-activité	Recentrage

### **10. 5. 1 PHASE UN**

Comme spécifié antérieurement, la *phase un* est *inexistante* : nous ne nous y attarderons donc pas indûment. Nous lançons d'office le travail d'analyse en *phase deux* (2005-2006).

### **10. 5. 2 PHASE DEUX**

#### **10. 5. 2. 1 Jeux relationnels**

L'insertion tardive de l'équipe E dans la coalition n'est pas synonyme pour autant d'inactivité ou encore de stagnation en termes relationnels, loin de là. Celle-ci veille à participer, dès le début de son intégration, à tous les *échanges* convoqués par le fonds de solidarité du *Grand Syndicat* canadien au Chili. Nous ne constatons ainsi son absence qu'en de rares exceptions au Canada, des manquements attribuables la plupart du temps à de fâcheux impondérables d'ordre logistique (par exemple: retards dans l'obtention de visas de séjour canadiens).

Les prises de contact par la voie du courrier électronique, de conférences téléphoniques ou encore de rencontres personnalisées se font aussi fréquentes avec le *Grand Syndicat* canadien, bien qu'elles demeurent plus souvent qu'autrement d'ordre ponctuel. Les pourparlers entretenus avec les équipes A et D s'annoncent également nombreux.

En dehors de ces occasions de rapprochement, cette équipe se différencie des autres par l'envoi régulier de courriels de distribution générale et la mise sur pied d'un site internet sophistiqué censé assurer une meilleure diffusion des informations à son sujet, lors des rondes négociations notamment. Ces facilités d'interaction se butent cependant au maintien de son autarcie décisionnelle face à ses pendants du *Nord*, y compris le *Grand Syndicat* québécois et canadien. Ce désir d'indépendance est mis en condition dans les déclarations de ce représentant comme suit :

« Nous devons voir (comment évoluent les choses entre nous), car en bout ligne, j'aimerais beaucoup pouvoir travailler avec les syndicats canadiens. Toutefois, s'ils en arrivent à nous imposer des conditions, nous serions obligés alors de les laisser passer leur tour! »<sup>137</sup> (entretien n° 51)

Malgré ces exigences de fonctionnement, l'exécutif entretient à l'externe un *réseau relationnel* d'une *densité* et d'une *hétérogénéité* appréciable, dès ses débuts à l'international. Nous enregistrons une *fréquence* et une *profondeur* relativement fortes des rapports entre l'équipe E et le fonds de solidarité du *Grand Syndicat* canadien dès 2005. Celle-ci éprouve toutefois certaines difficultés à entamer des points de contact avec ses pendants A et D, la mine *ChiD-1*, ainsi qu'avec des syndicats nationaux du Chili et du Pérou. Elle arrive incidemment dans le regroupement au moment où sa *cartographie* relationnelle se trouve complexifiée: l'équipe E bénéficie en ce sens d'une conjoncture exceptionnelle qui la pousse à rehausser d'un cran ses ambitions en matière de solidarité internationale:

« C'est un fait notoire, le Grand Syndicat québécois, canadien et américain est un groupe très solide et très puissant. Pour que tu puisses t'en rendre compte, tu n'as qu'à voir tous les gens qui s'approchent d'eux dans la seule perspective de recevoir de l'argent. Il est vrai, il y a des choses que nous, en tant que syndicat, nous ne pouvons pas faire, comme voyager en avion au Chili. Ça, nous ne pouvons pas nous le permettre! Assister à des rencontres internationales même si on nous invite, tu peux t'assurer que nous n'irons pas, car nous n'en avons tout simplement pas les moyens! Si nous voulons par exemple réaliser un événement similaire à celui tenu en ce moment, tu peux être certaine que nous ne le ferons pas, car nous ne jouissons pas des dispositions financières pour le faire. Mais d'autres choses peuvent se réaliser et à partir de là prend forme la nécessité impérieuse de générer des accords, des ententes d'aide mutuelle entre nous tous, je le crois du moins. »<sup>138</sup> (entretien n° 51)

Dans cet esprit, les *prémisses d'alliances* se révèlent fortes avec les groupes A et D : nous excluons ici les syndicats locaux du Canada temporairement admis dans les discussions de chaîne et avec qui les rapprochements s'annonçaient féconds<sup>139</sup>. Malgré la faisabilité de ces

<sup>137</sup> Citation originale: « Tendremos que ver porque a las finales a mí me gustaría mucho trabajar con los sindicatos canadienses, pero si nos van a poner condiciones, ¡tendríamos que dejarlos pasar! »

<sup>138</sup> Citation originale: « Es notorio que el « Gran Sindicato » es un grupo muy sólido y bastante pudiente. Que solo que veas, que la gente se les acerca para que entreguen dinero. Si bien es cierto, hay algunas cosas que nosotros como sindicato no podemos hacer, como venimos a Chile en avión, no. ¡Eso no lo podemos hacer! Venimos a los eventos internacionales si nos invitan, ten por seguro que no vamos ¡porque no nos da la capacidad! Si queremos hacer un evento como él que se ha hecho ahora, ten por seguro que no lo vamos a poder hacer no nos da la capacidad monetaria. Pero hay muchas más cosas, y es ahí, que sí nace ya la necesidad imperiosa de generar convenios, convenios con gente que de ayuda mutua creo yo, no. »

<sup>139</sup> Des contacts s'enregistrent également avec d'autres syndicats locaux canadiens : ceux-ci étaient alors conviés par le fonds de solidarité internationale du *Grand Syndicat* canadien, vu l'absorption probable de « *CanMin 2* » par une proche concurrente canadienne. Tel était le scénario de l'époque.

synergies, l'interface ici privilégiée reste d'abord et avant tout le fonds de solidarité du *Grand Syndicat* canadien. Des rapports d'unions diffus se révèlent aussi potentiels avec d'autres acteurs du réseau, à l'instar de l'équipe C : ces tentatives se soldent par des efforts ratés d'en garantir le suivi et de les faire perdurer.

Indépendamment de ces marques, les échanges entamés au sein de la coalition donnent au groupe E une perspective nouvelle à une foule de thèmes abordés, depuis la sous-traitance, un enjeu criant d'actualité, jusqu'aux maladies professionnelles en passant par des enjeux liés aux accidents du travail et au respect de l'environnement. Au demeurant, l'équipe discute des écueils vécus dans ses relations avec l'employeur transnational, dépeignant un portrait peu flatteur de ses représentants sur place. Celle-ci prend de la sorte, non sans étonnement d'ailleurs, la mesure de ses propres indices de rentabilité face à ceux de ses homologues syndicaux du *Nord* et du *Sud*. Finalement, elle participe à la mise en partage d'une panoplie d'informations circulant au sein de la chaîne afin d'améliorer l'efficacité de sa présence au plan local : par ce biais, elle vise à récolter un maximum de conventions collectives susceptibles de rehausser la qualité de sa préparation aux négociations prévues en juin 2006. Ce même représentant confirmera plus tard le propos de ses recherches:

*« Juin, juin 2006. Je m'en souviens clairement, car nous étions sur le point d'initier les négociations. Notre principal point à l'agenda était de recueillir les expériences des autres syndicats en matière de négociation collective dans la mesure où pour le groupe que nous formions à l'époque, pour la grande majorité d'entre nous, nous allions négocier pour la toute première fois une convention collective. Toute information nous était de cette façon salubre, se voulait positive. »<sup>140</sup> (entretien n° 52)*

Nous remarquons en *phase deux* une tendance forte à la *décentralisation* de la participation locale, au Pérou et à l'étranger (Canada et Chili). Cette situation s'accompagne d'une diffusion décentralisée des informations au sein de l'équipe E face à l'international, démultipliant *de facto* les opportunités de discussions à l'interne à ce sujet via notamment l'usage fréquent du courriel. Parallèlement à cela, la mise sur pied d'un site internet exclusif témoigne du niveau de sophistication considérable des communications caractérisant sa dynamique interne. Par-delà ces constats, aucune personne n'est attitrée officiellement à la diffusion des informations en

<sup>140</sup> Citation originale: « *Junio, junio del 2006. Me acuerdo claramente porque nosotros estábamos a punto de iniciar la negociación colectiva. Entonces, nuestro principal punto de agenda eran las experiencias en negociaciones colectivas de esos sindicatos y es que, para el grupo que fuimos a discutir el pliego, para la gran mayoría, era la primera vez que íbamos a discutir un convenio colectivo; y toda información nos era saludable, nos era positiva.* »

son sein, des circonstances nous permettant d'envisager chez elle un certain partage des responsabilités à cet égard. Les données colligées confirment également une certaine *concentration des informations* dans les mains des deux représentants les plus impliqués à l'international. Cette situation fait planer des *possibilités plutôt inclusives* d'y détenir et d'y capter des renseignements au sujet des avancées menées par l'équipe E dans la coalition.

Nous distinguons enfin l'existence d'un réseau d'opinions passablement unifié et riche au sein de l'exécutif local, gage de la qualité de la cohésion interne y régnant. La charge de dissensions semble y être minime, les relations d'appui se voulant tissées sur la base d'un consensus. Cette apparente réciprocité dans les rapports se fonde sur l'absence d'une quelconque hiérarchie relationnelle, la présidence syndicale y étant exercée de manière plutôt souple de manière à laisser libre cours aux opinions ambiantes : toutes apparaissent constituer des composantes actives du processus décisionnel à l'interne. Aux dires de ce syndicaliste :

*« Un trait qui a toujours été très positif dans notre exécutif local réside dans le fait que nous avons toujours travaillé de façon très unie, un tel et moi entretenions des idées très, très similaires, sensiblement équivalentes. Nous discussions toujours ensemble, à la fin de chaque journée de travail passée, nous discussions de ce qui s'était produit. »<sup>141</sup> (entretien n° 52)*

Cette déclaration augure d'un *élargissement* certain au plan identitaire, ce que nous validerons ci-après.

#### **10. 5. 2. 2 Expériences identitaires**

Les *référénts identitaires* arborés par l'équipe E à ce stade-ci de ses progressions procèdent à l'inclusion des travailleurs de la chaîne de « *CanMin 2* ». Cette posture ne sous-tend aucun clivage *Nord-Sud* qui soit, exceptions faites des quelques *interrogations* suscitées par les syndicalistes canadiens, en témoigne l'avis de ce représentant :

*« Je ne vais pas te le nier qu'il y a eu plus d'une personne qui a dit : « et pourquoi? Qu'est-ce qu'ils (les Canadiens) veulent au juste?! » Je ne vais pas te le nier qu'un tel persiste encore à dire : « ces étrangers, par ci, par là, non?! » Mais je te dirai que ce n'était pas une image très répandue entre nous pour qu'elle en arrive à devenir réellement préoccupante. Ce n'était pas un enjeu préoccupant, mais oui, il y avait un scepticisme qui sera par ailleurs toujours présent, qu'il s'agisse des Canadiens ou pas.*

---

<sup>141</sup> Citation originale: « Algo que siempre fue muy positivo en nuestra junta directiva fue que siempre hemos trabajado muy unidos, X y yo teníamos ideas muy, muy similares, muy parecidas y siempre conversábamos, terminado cada día siempre conversábamos todo lo que había sucedido. »

*Ça pourrait concerner les travailleurs en fin de compte d'un autre district que le nôtre, il y aura toujours ce scepticisme qui n'est néanmoins jamais arrivé à constituer un réel problème, ni à se faire réellement évident. »<sup>142</sup> (entretien n° 52)*

Malgré ces subtilités, ces *pôles d'identification* se révèlent *larges* et *inclusifs*, quoique balisés à l'échelle de la grande industrie minière du Pérou et d'ailleurs. L'*exclusion* se dresse donc pour les sites d'extraction de petite et de moyenne envergure, aux prises avec des préoccupations différentes des leurs. Ce représentant conclura de cette manière:

*« Commençons sans plus tarder à nous stratifier! Que faisons-nous en souhaitant associer des syndicats de mineurs artisans avec des syndicats d'entreprises transnationales! Nous n'avons rien en commun les uns avec les autres! Je ne dévalorise aucunement ces syndicats. Mais franchement, nous sommes aux prises avec des réalités complètement distinctes les unes des autres! Définitivement, il ne peut y avoir de convergence ici entre leurs problèmes respectifs. (...) Je n'ai rien contre les petits syndicats, mais définitivement, comme nous disons ici au Pérou, celui qui a les moyens d'agir le fait! Si je suis à la tête d'une organisation plus solide, plus stable, je peux constituer un exemple pour les autres et grandir de manière à ce que les autres puissent ensuite me suivre. »<sup>143</sup> (entretien n° 52)*

Pour plus tard poursuivre dans la même veine:

*« L'avantage que nous avons au Nord et au Sud réside dans le fait qu'« EuroMin » a beaucoup formé les dirigeants et nous a mis dans une position où nous pouvons diriger certains mouvements, au-delà d'un seul syndicat. Chose que dans des syndicats plus petits, malheureusement, la précarité économique, l'éloignement des grands centres, le manque de soutien des entreprises ont fait en sorte qu'ils ont été incapables de se développer comme ils auraient voulu le faire. (...) Qu'avons-nous besoin exactement? D'organisations comme les nôtres pour les appuyer de manière à ce qu'ils puissent par la suite grandir et prospérer. »<sup>144</sup> (entretien n° 52)*

<sup>142</sup> Citation originale: « No te voy a negar, que hubo más de una persona que dijo ¿Y por qué? ¿Y qué quieren? No, o sea claro, no te voy a negar, de que hay alguien que todavía... « ¿¿Que estos colorados, esto y asado no?!» Pero, te diré que no era una imagen, este, demasiado difundida como para que sea preocupante. No era un tema preocupante, sí era un escepticismo que siempre va estar presente, así no fueran Canadienses, así fueran por último de otro distrito distinto al nuestro, siempre va a haber ese escepticismo pero no llegó a hacerse un problema, no llegó a hacerse ni siquiera evidente. »

<sup>143</sup> Citation originale: « ¡Empecemos a estratificarnos! ¡Qué hacemos queriendo agrupar a sindicatos de mineras artesanales con sindicatos de transnacionales! ¡No tenemos nada que hacer, uno con el otro! No desmerezco al otro sindicato. (...) ¡Pero definitivamente que sí tenemos realidades distintas! (...) Yo no tengo nada contra los sindicatos chicos, pero definitivamente, como decimos en Perú « ¡él que puede, puede!» Entonces, si yo tengo una organización más sólida, más estable, y puedo hacer un ejemplo, y sobre eso expandir, el resto tiene que seguirme. »

<sup>144</sup> Citation originale : « La ventaja que tenemos en el Norte y en el Sur es que « EuroMin » ha capacitado mucho a los dirigentes y nos ha puesto en una posición en la cual nosotros podemos liderar ciertos movimientos, más allá de un solo sindicato. Cosa que en otros sindicatos más pequeños, lamentablemente, la escasez económica, la escasez de cercanía a las ciudades más grandes, la falta de apoyo de las empresas, ha originado que esta gente no haya podido desarrollarse como quisiera. (...) Entonces ¿qué necesitamos? Organizaciones como las nuestras apoyando para que a raíz de esto, ellos empiecen a crecer. »

Cette marginalisation vaut également pour les organisations péruviennes d'envergure nationale, soupçonnées d'entretenir un discours et des actions contraires au « *progrès sindical* », susceptibles de potentiellement empiéter sur leur sphère d'intervention locale.

L'*altérité* se vit ainsi non seulement en termes syndicaux, mais englobe également l'acteur patronal. Un *partenariat critique* et *avisé* entre les parties s'engage sur la scène locale : l'action syndicale ne s'engage toutefois en aucun moment *contre* la figure patronale locale. Aux yeux de ce représentant, il convient de :

*« Faire un syndicat moderne, nouveau avec des idées novatrices. Dans quel sens? Dans le sens de faire comprendre aux travailleurs que le syndicat n'est pas l'ennemi de l'entreprise, qu'il lui faut se mettre en relation de manière organisée avec l'entreprise, ce qui constitue une grande différence. Une grande entreprise, de pair avec un grand syndicat, peut vaincre qui que ce soit. Une entreprise qui est à couteaux tirés avec son syndicat, c'est du pain béni pour la concurrence. En bout de ligne, le jour où il n'y aura plus d'entreprise, il n'y aura plus de syndicat. Que fait un syndicat à se battre constamment contre l'entreprise? Que fait un syndicat en devenant le cancer de son entreprise? Le jour où il vaincra réellement l'entreprise, il obtiendra qu'il n'y ait plus rien, plus d'entreprise ni de syndicat. Ce que doit faire, par contre, le syndicat c'est de veiller à ce que tout se fasse correctement, ce qui a depuis toujours été notre point de vue. »<sup>145</sup> (entretien n° 52)*

Les *buts* et les *finalités* ainsi cultivés à l'international consacrent la recherche d'une *reconnaissance* majorée aux plans local et régional, tant face aux autres syndicats miniers que face à l'employeur lui-même. L'éventualité de pareille *renaissance* sous-tend la possibilité pour l'équipe E de restaurer à moyen terme sa crédibilité et sa capacité d'agir. Celle-ci conçoit par ailleurs comme souhaitable la création d'une « *communauté de problèmes et de revendications communes* » rendue possible par le nivellement à la hausse de certaines pratiques syndicales et la multiplication des points de discussions sur toute la chaîne. La création d'une telle *communauté d'action* obnubile l'esprit des dirigeants locaux, de manière telle que l'on nous affirmera :

---

<sup>145</sup> Citation originale: « *Es hacer un sindicato moderno, nuevo y de ideas innovadoras ¿En qué sentido? En ese sentido, o sea hacerle entender a la gente que el sindicato no es el enemigo de la empresa, sino es la forma de relacionarse de manera organizada con la empresa, que es una gran diferencia. Una gran empresa, con un gran sindicato, va a poder vencer a cualquiera. Una empresa que está en pugna constante con su sindicato, es pan comido para la competencia. Y a las finales, el día que no haya empresa, no hay sindicato. ¿Qué hace un sindicato peleando con su empresa? ¿Qué hace un sindicato siendo un cáncer dentro de su empresa? Si cuando el día que realmente venza a la empresa, lo que va a obtener es que no haya ni empresa, ni sindicato. Lo que sí debe hacer el sindicato es velar porque todo se haga correctamente, ese siempre fue nuestro punto de vista. »*

*« Je ne voyais pas seulement viable l'enjeu de créer une communauté syndicale internationale, mais d'autant plus profitable pour les syndicats du Sud que pour ceux du Nord et j'en comprenais que ça constituait une opportunité pour nous, n'est-ce pas! C'était comme faire ratifier un traité de libre-échange entre les États-Unis et le Pérou. Qui va obtenir le plus de bénéfices après coup? Le Pérou bien sûr! Pour les États-Unis, le traité est positif, mais proportionnellement qui obtient le plus de bénéfices? Le Pérou bien entendu! En ce sens, c'était comme une espèce de défi! »<sup>146</sup> (entretien n° 52)*

La consolidation de « *modalités d'action concrètes* », capables d'alimenter une « *capacité d'agir ensemble* » et de forcer l'adoption d'un *plancher normatif* en matière de santé et de sécurité au travail et de respect de l'environnement notamment, se voudra omniprésente. Cet objectif demeurera toutefois limité par un *possible* plutôt contraint au niveau contextuel. Toujours selon ce dirigeant :

*« D'abord et avant tout, dès le début, qu'en avons-nous pensé? Que tout ceci est excellent! Le processus nous apparaissait-il viable? Il nous apparaissait viable. Nous apparaissait-il difficile? Nous adorons tout ce qui est difficile. Si nous pouvions être ceux en charge de gérer les pourparlers à l'échelle de toute l'Amérique du Sud, je te dirais que non, car nous en avons déjà suffisamment avec ce qu'il nous incombe de régler chaque jour. De plus, il existe des écarts très amples qu'il serait impossible de ne pas prendre en considération (...). D'un côté, l'équipe E, malgré toutes les possibilités dont il dispose, certaines capacités, ne pourrait pas piloter tout ceci. De l'autre, il faut dire qu'en vérité, je suis très conscient de nos forces et j'en suis fier, mais je dois être conscient également de nos faiblesses. »<sup>147</sup> (entretien n° 52)*

Ces transformations ont comme contrecoup direct la modification des *systèmes de représentation* de l'équipe E. Le désaveu entourant les cadres de référence guidant l'*action syndicale* entraîne chez celle-ci une *remise en cause* importante des stratégies censées la soutenir à tous les plans. En guise d'exemples, le respect indiscuté des dispositions législatives nationales, de même que l'atomisation extrême du mouvement syndical péruvien apparaîtront désormais comme insensés. On soutiendra de surcroît :

*« Ce que je peux affirmer, c'est que ces rencontres m'ont beaucoup profité, ne serait-ce que pour les conversations que j'ai eues avec les différents dirigeants syndicaux en provenance de différentes organisations.*

<sup>146</sup> Citation originale: « No solamente veía viable lo de la comunidad sindical internacional, sino que lo veía mucho más provechoso para los Latinos que para los Canadienses, o sea yo entendía que iba a ser una oportunidad, ¡no cierto! Era como hacer un TLC Estados Unidos – Perú. ¿Quién va obtener más beneficios? ¡Perú pues! Para Estados Unidos es positivo pero proporcionalmente ¿quién tiene más beneficios? ¡El Perú pues! (...) ¡Era como una especie de desafío! »

<sup>147</sup> Citation originale: « Primero que nada, desde el principio ¿Qué pensamos de eso? ¡Qué es excelente! ¿Nos parece viable? Nos parece viable. ¿Nos parece difícil? Nos encanta lo difícil. Si nosotros podríamos ser los que lo manejen a nivel Sudamérica, te diría no creo, porque hay bastante en lo que tenemos que trabajar, y hay diferenciaciones amplias que tenemos que dejar en claro. (...) Nuestro sindicato, por más por más que tiene algunos beneficios, algunas capacidades, no podría manejar esto, por un lado. (...) Es que es la verdad, yo soy muy consciente de nuestras fortalezas y me siento orgulloso de ellas, pero tengo que ser consciente de nuestras debilidades. »

*J'ai pu comprendre beaucoup de choses, j'ai pu voir plusieurs des réalités propres aux syndicats chiliens, certaines mieux que les nôtres, d'autres pires. Ce sont ces échanges qui nous ont permis de nous ouvrir un peu les yeux. »<sup>148</sup> (entretien n° 52)*

Bref, les *partenaires*, les *paramètres d'action*, tout comme le *périmètre* pertinent à considérer portent les signes d'évidentes transformations. Ces derniers sont réputés être plus en phase avec les exigences de la réalité corporative et industrielle les concernant.

### **10. 5. 2. 3 Production normative**

Le débordement limité, mais néanmoins entrevu en termes *identitaires*, résonne sur le plan de la *création de règles* de soutien des échanges intersyndicaux par une tentative de procéder à leur *systématisation*. Nous assistons aussi à la mise en place d'une *recherche ciblée* et méthodique d'une panoplie d'informations et d'appuis à l'externe visant l'essor de pratiques et de techniques de négociations plus globales, mieux informées.

Cette volonté de décupler les points de contacts avec les participants étrangers débouche, au moment d'aborder la question des *mécanismes de transfert*, sur la mise en place d'échanges d'expériences et d'expertise féconds avec les équipes A et D. Stratégies de négociation, pratiques de négociation, avis techniques pour devancer l'employeur local, ateliers de formation, mises en situation, simulations et points d'information de tous genres, échanges de points de vue en matière de santé et de sécurité au travail, troc des conventions collectives en application, comparaisons des dispositions législatives encadrant l'action syndicale, toutes les avenues de partage deviennent bonnes et pertinentes pour les dirigeants locaux. De la même manière, ceux-ci considèrent la *création d'alliances stratégiques* et de *points de rassemblement* entre les syndicats de la grande industrie minière comme un incontournable dont l'atteinte ne saurait être repoussée plus longtemps sans leur être préjudiciable à tous. Ils prendront même les rênes des pourparlers régionaux conduisant à l'unification du mouvement syndical minier au Pérou. Un représentant nous exposera la situation comme suit :

*« J'étais en train de discuter avec un dirigeant national chilien et je lui disais : « pour nous, si tu savais comme nous souhaiterions que n'existe pas la loi plafonnant le partage des profits générés par les entreprises minières parmi tous les travailleurs! ». C'est alors qu'il me dit :*

---

<sup>148</sup> Citation originale: « Lo que sí puedo decir es lo que realmente le saqué yo provecho a esas reuniones, fueron las conversaciones que tuve con los diferentes dirigentes de los diferentes sindicatos. (...) Pude comprender muchas cosas, pude ver muchas realidades que tenían los sindicatos chilenos, algunas mejores que nosotros, otras peores, y fue eso, fue eso lo que a nosotros realmente nos hizo abrir un poco los ojos. »

*« pourquoi vous ne vous battez pas pour ça? Parce que c'est une loi? Change la loi alors! ». (...) Quand nous étions tous les deux dans l'avion de retour, j'ai dit à mon compagnon de route : « tu te rends compte de ce que font les Canadiens! Ils sont en train d'organiser les syndicats chiliens et de les unifier! Tu te rends compte qu'enfin, au-delà de disposer de ressources financières, de quoi as-tu besoin pour faire ça? De convoquer, d'expliquer, d'une capacité de dialogue, sans plus. Alors qu'est-ce qu'il nous manque à nous pour faire ça au Pérou? ». « Rien » me dit-il. « Il ne nous manque absolument rien ». C'est donc ce que nous avons fait dans les mois ayant suivi notre retour. »<sup>149</sup> (entretien n° 52)*

Inversement à son pendant D, l'équipe E arbore un souci constant d'*adapter* les conseils et les pratiques recueillis ailleurs dans le monde à *ses propres réalités locales*. L'étude des conventions collectives ratifiées à l'étranger, des standards salariaux et des seuils d'acceptabilité qui y sont consacrés (par exemple: santé et sécurité au travail et respect de l'environnement) développent chez elle un capital-connaissances non négligeable. Cette amélioration se traduit par l'intériorisation de *réflexes organisationnels* nouveaux débordant du cadre strictement local. Le processus de préparation à la négociation collective se trouve lui aussi transformé. Pour ce représentant, l'un des principaux négociateurs de l'époque:

*« Le fonds de solidarité internationale m'avait envoyé jusqu'à trois conventions collectives différentes. Nous avons travaillé avec ces documents. Nous nous y sommes basés, en plus de ceux que j'avais pu ramasser au Chili. Nous avions autour de six, sept conventions collectives distinctes les unes des autres, plus encore, je disposais de plus de conventions collectives étrangères que de conventions péruviennes! Nous avons eu en ce sens une négociation collective tout, sauf péruvienne. Ce que nous avons obtenu, nous l'avons obtenu parce que nous n'avons pas travaillé à l'intérieur de nos frontières nationales! »<sup>150</sup> (entretien n° 52)*

Ces constats s'avèrent d'importance majeure au moment d'aborder la question du renouvellement de la convention collective et des pratiques de négociation à entrevoir désormais au plan local. Ces transformations laissent présager des façons autres chez cet exécutif d'entrevoir sa mission de contre-proposition. Celui-ci trouve, sous le couvert des échanges intersyndicaux, matière à amélioration de son pouvoir et de sa représentation.

<sup>149</sup> Citation originale: « Estaba conversando con un dirigente nacional chileno y le digo: « a nosotros, sí ¡como nos gustaría que no existiera el tope de las utilidades ». Me dice: « ¿por qué no pelean con eso? ¡Porque eso es una ley! ¡Cambia la ley pues! » (...) Entonces cuando veníamos de viaje de regreso, le digo a x: « ¡te das cuenta cómo son los Canadienses! Están organizando los sindicatos chilenos y ¡les están dando unidad! » Te das cuenta que bueno, más allá de tener poder económico, ¿qué necesitas? Convocatoria, explicar, capacidad de diálogo, no hay más ¿Pero qué nos falta a nosotros para hacer eso en Perú? Nada. ¡No nos falta nada! (...) Entonces, a los pocos meses hicimos eso. »

<sup>150</sup> Citation originale: « El « Gran Sindicato » me envió hasta tres convenios colectivos distintos. Y con ellos trabajamos. Y con eso trabajamos, con esos más lo que yo había jalado en Chile. Teníamos como seis, siete convenios colectivos distintos, es más, yo ¡tenía más convenios colectivos extranjeros que nacionales! Nosotros hemos tenido una negociación colectiva no peruana. Lo que obtuvimos lo obtuvimos porque ¡nosotros no trabajamos dentro de nuestras fronteras! »

### **10. 5. 6 PHASE TROIS**

#### **10. 5. 6. 1 Jeux relationnels**

Dès août 2007, l'équipe E accuse une diminution des *contacts* enregistrés avec ses pendants A, D *ChiD-1* et le *Grand Syndicat* canadien. Certains de ces rapprochements persistent tant bien que mal avec les exécutifs A et D, sans engranger de réels succès dans la durée. Cette *perte relationnelle* est compensée par l'intensification progressive de prises de contact avec sa voisine F, une nouvelle venue dans le regroupement. Ces rapports, bien qu'en pleine édification, présagent la construction de synergies fructifères entre les deux acteurs dans un avenir rapproché. Selon ce représentant :

*« Ce fut une des plus grandes forces que j'ai pu observer, à savoir celle que le Grand Syndicat canadien cherchait à unir tous les syndicats d'« EuroMin ». Alors, sous cet angle-là, je le voyais plus simple. Parce qu'au niveau du pays, il fallait réunir les représentants syndicaux des sites de production PerF et PerE. Nous entretenons une relation très bonne maintenant, peut-être écorchée dernièrement, mais nous avons travaillé très fort et de très près ensemble, tant et si bien que nous partageons maintenant un même point de vue. »<sup>151</sup> (entretien n° 52)*

L'équipe E privilégiera désormais les conférences téléphoniques et les rencontres rendues possibles par l'initiative du fonds de solidarité du *Grand Syndicat* canadien, tant en sol national qu'étranger. Des délégations de syndicalistes canadiens, constitué entre autres de la canadienne A, visiteront les installations de la mine *PerE* à deux reprises (novembre 2007, avril 2008). Malgré cela, nous assistons ici à la disparition de synergies relationnelles autrefois existantes avec ses équivalents A et D, de même qu'avec certains syndicats nationaux du Canada et du Chili. L'usage du courriel se réduit de plus en plus. Cette situation accélérera la chute des prises de contact établies au sein de la coalition d'« *EuroMin* ». Le dirigeant suivant commentera dans ses mots :

*« L'organisation a toujours émané du Canada. Si rien n'est fait en ce moment, ce n'est pas parce que le syndicat a vécu des changements au sein de son exécutif. Je doute qu'il en soit autrement pour les Chiliens qui ont aussi vécu un changement d'exécutif. Si rien n'est fait, c'est que les Canadiens n'en font pas la promotion parce qu'ils sont ceux qui ont initié tout ça. Moi, personnellement, je ne me ferais pas le porte-étendard du projet. Parce que ça soulève des questions de ressources, des coûts financiers à assumer. Des attentes aussi.*

---

<sup>151</sup> Citation originale: « Fue una de las fortalezas que yo observé era que el « Gran Sindicato » estaban buscando juntar a los sindicatos de « EuroMin ». Entonces por ahí lo veía más fácil, porque entonces, a nivel país, necesitabas juntar a los sindicatos F y E. Nosotros, ya tenemos una relación muy buena, tal vez un poco resquebrajada últimamente, pero ya habíamos trabajado muy fuerte y muy de cerca y compartimos nuestro punto de vista. »

*Croire que les défis soulevés sont trop grands, si élevés qu'ils ne sont désormais plus à notre portée. »*<sup>152</sup> (entretien n° 52)

Les échanges ne serviront qu'à aborder des thèmes *de base*, dont entre autres : la situation globale de l'entreprise; les problématiques vécues dans ses différents sites de production (par exemple: santé et sécurité au travail, sous-traitance, climat de travail, etc.); l'établissement de comparaisons entre eux, etc. Par contre, l'équipe s'intéressera davantage aux dangers associés au travail minier en *haute altitude*, ainsi qu'aux revendications afférentes à ces enjeux. Sous ces préoccupations communes, nous assistons à la création de *rapports d'alliances stratégiques forts et calculés* entre les syndicalistes en poste chez *PerE* et *PerF*. Ce vent de concertation régionale s'arrimera avec un *désintérêt relatif* face aux autres acteurs de la coalition, dont les groupes A et D.

Nous constatons du côté de la *division du travail* à un renversement de la situation antérieure : la participation locale est désormais synonyme de forte *centralisation* dans les mains d'un seul dirigeant local, au Pérou et à l'étranger. Cette *répartition des tâches* se traduit, au niveau de la *passation des informations*, par la circulation boîteuse des informations liées aux échanges internationaux. Nombre de dirigeants interviewés nous confirmeront ainsi ne pas être au fait des développements enregistrés à cet égard. Cette situation dévoile l'absence d'un véritable partage des responsabilités en cette matière. Un constat similaire se pose quant à la *concentration des informations*, suggérant encore là des *possibilités passablement exclusives* de détenir et de capter des renseignements au sein de l'équipe locale. Nous distinguons enfin la présence d'une pluralité des perspectives et d'un consensus faible quant à l'implication à apporter au sein de la coalition. L'*individualisation* de cet engagement consolide la faiblesse de la cohésion en présence à l'interne, entre les membres de l'équipe.

En résumé, les avancées relationnelles ici répertoriées se distinguent en *phase trois* par un *retrait* des activités engagées par la coalition. Sans résultats patents, l'engagement de toute l'équipe à l'international perdra de son sens. Si l'on se fie à ce représentant :

---

<sup>152</sup> Citation originale: « *La organización siempre ha venido de Canadá. O sea si, ahorita, no se está llevando, no es porque el sindicato haya tenido un cambio de junta directiva. Dudo que sea también porque los chilenos hayan cambiado de directiva. O sea, si no se está dando es porque los Canadienses no lo están promoviendo, porque fueron los que iniciaron esto. O sea yo, personalmente, yo no lo promocionaría. Porque es un tema de capacidades, un tema de costos. De expectativas también. De creer que los desafíos son demasiado grandes, tan altos que ya no están a nuestros alcances.* »

« Malheureusement, nous sommes à la recherche de résultats concrets, quasi immédiats. C'est pour cette raison que nous tombons nous aussi fort souvent dans le piège du court terme, n'est-ce pas? Parce que dans la mesure où, quand tu ne récoltes pas de résultats immédiats, les gens ont l'impression que rien ne s'est passé, que rien ne s'est fait... Entretenir une stratégie à long terme, sur quatre ou cinq ans, quand on t'élit pour des mandats de deux ans, c'est de l'ordre du suicide politique, rien de moins! »<sup>153</sup>  
(entretien n° 52)

Un repli sur la scène régionale s'observe avec la congénère F. Ce mouvement s'accompagne d'une concentration des initiatives du groupe E dans les mains d'un seul et même dirigeant.

### **10. 5. 6. 2 Expériences identitaires**

Alors que les référents d'autrefois englobaient les travailleurs des principaux sites miniers du pays, voilà que les subséquents se téléportent ailleurs dans le monde. De ce fait, le *périmètre identitaire* s'annonce élargi : il présage la découpe d'un *Nous* encore plus *inclusif* qu'auparavant, bien que toujours circonscrit à la grande industrie minière. L'*acteur patronal* local est défini avec encore moins de sévérité qu'auparavant : l'altérité ne se vit désormais plus sous ce registre. Parmi les exclues figurent les organisations nationales se portant en faux contre les volontés d'internationalisation de l'équipe E. Selon ce représentant :

« Nous devons établir des relations avec d'autres syndicats pour qu'ils nous donnent des idées, qu'ils partagent les expériences vécues avec d'autres entreprises. Nous ne savons pas d'ici à 10 ans comment évoluera l'entreprise, qui va la diriger. Une autre personne penchera peut-être pour l'adoption d'une autre politique ou la dynamique ne lui conviendra pas. »<sup>154</sup>  
(entretien n° 53)

Par surcroît, les *buts* et les *finalités* cultivés à l'*international* se rivent, dans un premier temps, à un constat d'échec : l'instrumentalité douteuse du projet fait paraître sa consolidation plutôt improbable. La *communauté d'idées et d'expériences*, autrefois perçue comme possible et souhaitable, se trouve en *phase trois* en attente de validation.

Dans un deuxième temps, le désengagement de l'exécutif à l'international, du moins au sein de la coalition étudiée, s'appuie sur le désir affiché par ses nouveaux dirigeants de faire *tabula*

<sup>153</sup> Citation originale: « Lamentablemente, estamos buscando resultados concretos casi inmediatos y es por eso que muchas veces caemos nosotros en el « corto placismo » ¿no? Porque en la medida de que no tienes resultados inmediatos la gente tiene la perspectiva de que no ocurrió nada, de que no se hizo nada... Tener una estrategia a cuatro, cinco años, cuando tú tienes gestiones de dos años, ¡es un suicidio político! »

<sup>154</sup> Citation originale: « Tenemos que relacionarnos con demás sindicatos para que ellos nos den ideas, justamente experiencias que han tenido con otras empresas, porque no sabemos de acá a 10 años, ¿cómo se va a desarrollar la empresa?, ¿quién va a dirigir?, porque cuando hay otra persona que tiene otra política, o de repente, no le gusta lo que se desenvuelva... »

*rasa* du *passé relationnel* cultivé par ses prédécesseurs. La *récupération* entreprise à l'international se réserve ainsi à l'acquisition de ressources, la mise sur pied de mesures de soutien financier, la création de programmes de formation communs et le recouvrement d'une certaine crédibilité auprès de la *base militante*. Cette remise en cause de l'*héritage* laissé en amont pousse l'équipe à appréhender autrement son engagement au sein de la coalition. Pour ce représentant :

*« Nous espérons que ces échanges avec les Canadiens nous permettront d'acquérir plus d'expériences, rechercher une amélioration au plan institutionnel, et avant toutes choses, nous améliorons en tant que personne, en tant que dirigeant syndical. Par le biais du dialogue, d'efforts, de travail, d'étude, non, pour retrouver notre crédibilité. Lutter un maximum pour nous, les travailleurs. Obtenir plus d'argent, c'est sûr. Et bonifier nos avantages aussi, en termes de santé et de sécurité au travail. »<sup>155</sup> (entretien n° 54)*

Nous nous trouvons donc devant une équipe syndicale locale ayant adopté une posture d'*inclusion* au plan identitaire. Au plan national, on admet la multiplication des échanges intersyndicaux afin de favoriser l'émergence d'une action concernée au sein de la grande industrie minière, notamment sous le couvert des négociations. Les efforts de concertation d'envergure internationale trouvent également preneurs auprès du groupe E quant aux ressources (informationnelles, financières et autres) que présage leur mise en plan. Tout bien considéré, ceux-ci s'annoncent féconds en possibilités d'initiatives de toutes sortes.

### **10. 5. 6. 3 Production normative**

En *phase trois*, l'équipe s'investit dans la recherche d'appuis à l'externe de manière plus *ciblée* : elle se désinvestit effectivement de la coalition chez « *EuroMin* » pour rediriger ses efforts vers des réseaux plus *payants* pour elle à moyen terme. Ces opportunités d'action lui sont offertes par sa structure de propriété diversifiée au plan local : celle-ci dispose, pour ainsi dire, d'un accès privilégié à d'autres coalitions intersyndicales mises de l'avant par d'autres que lui au plan transnational, ce dont il profitera à ce stade-ci de ses avancées.

Certains échanges persisteront néanmoins à prendre place entre l'équipe E et d'autres acteurs dans le cadre du projet développé chez « *EuroMin* » : ceux-ci traiteront de problématiques

---

<sup>155</sup> Citation originale: « *Esperamos de los intercambios con los Canadienses adquirir más experiencias, buscar una mejora institucional, y más que todo, mejorar como persona, mejorar como dirigente. (...) Con diálogo, esfuerzos, trabajo, estudio, no para recuperar la credibilidad. Luchar un máximo para nosotros los trabajadores. Conseguir más plata, sí es claro. Y buscar beneficios también en seguridad y salud. »*

vécues avec récurrence sur les différents sites d'exploitation de l'entreprise, que l'on pense aux relations de travail, à la santé et à la sécurité au travail, à la sous-traitance et au respect de l'environnement. Ces transferts d'informations se voudront toutefois plus restreints et tendront à n'effleurer que des renseignements corporatifs *de base*, sans grande valeur tactique ou stratégique pour l'équipe dans l'exercice de ses fonctions. À défaut d'évidence, ce moment d'évolution correspond à une époque de *vide normatif* où l'éventail des ressources troquées se réduit considérablement. Sans surprise, l'exécutif E n'arbore aucune *volonté de s'approprier et d'adapter* à son contexte local les renseignements amassés lors des occasions d'échanges où il a pris part.

En somme, nous nous retrouvons devant une équipe syndicale capable de faire preuve de forte offensive sur la scène internationale. La proactivité qui lui est caractéristique en *phase deux* de son parcours, tant aux plans stratégique, qu'identitaire et normatif, débouchera sur une attitude de désengagement face à la coalition étudiée. Celle-ci s'engagera dès lors sur la voie d'un *repositionnement* que nous qualifions de *stratégique*. D'un côté, elle redirigera ses efforts d'internationalisation à l'intérieur d'ensemble intersyndicaux jugés plus féconds en retombées concrètes et en possibilités d'innovations. Elle choisira, de l'autre, de faire autrement l'action syndicale à l'échelle régionale et industrielle.

## **10. 6 SPÉCIFICITÉS ET HISTORIQUE DE *PerF***

Situé dans le *Sud* des Andes péruviennes (province d'Espinar, département de Yauri), à une altitude moyenne de 4 100 mètres au-dessus du niveau de la mer, le site *PerF* est un complexe minier polymétallique à ciel ouvert spécialisé dans l'extraction et l'affinage du cuivre, de l'argent, du plomb, du zinc et de l'or<sup>156</sup>. Troisième mine de cuivre en importance au Pérou, le site initiait ses opérations en 1985 sous le couvert d'une entreprise étatique. Il passera en 1994 aux mains de capitaux américains, une transaction évaluée à l'époque à 214 millions de dollars américains. En juin 2006, le site faisait l'objet d'un rachat officiel de 100% de ses actions par « *EuroMin* » au coût de 750 millions de dollars. D'une durée de vie pouvant potentiellement s'étirer jusqu'en 2018, la mine détient des réserves de minerai probables et

---

<sup>156</sup> Ces données proviennent de données amassées en octobre 2007. À l'instar du cas précédent, toutes sont complétées par des documents de diffusion publique, ainsi que diverses études réalisées par un des syndicats industriels les plus importants du Pérou.

prouvées estimées en mars 2008 à environ 158 millions de tonnes de minerai, tous métaux confondus (cuivre : 2.32%): à moins d'un revers inattendu de circonstances, celle-ci devrait avoir entamé le dernier droit de ses activités d'exploitation.

À plusieurs reprises par le passé, le mine *PerF* a occasionné d'importantes pertes pour ses actionnaires : celles-ci totalisaient en 2001 quelque 22 millions de dollars américains, malgré des gains établis à 94 millions de dollars. La situation ne sera guère mieux en 2002, les profits d'alors se chiffrant à 43,39 millions de dollars américains pour des pertes cumulées de 55,81 millions, attribuables à la baisse fulgurante du cours des métaux sur les marchés boursiers.

Cette conjoncture forçait en janvier 2002 la fermeture temporaire et complète des opérations du site pendant dix-neuf mois, une mise en arrêt ayant signifié la renonciation à près de 90 000 tonnes métriques de cuivre. Cette situation n'empêchera toutefois pas l'entreprise de procéder la même année à des investissements massifs de l'ordre des 48 millions de dollars américains pour automatiser les installations existantes, augmenter le volume de production annuelle de 30% et en limiter les coûts afférents. Des documents corporatifs indiquent un retour à la normale dès 2005 avec des profits nets de 138 millions de dollars américains : ces recettes augmenteront dans une proportion de 79% un en 2006 (735 millions) pour se fixer en 2008 à quelques 423.82 millions. L'on situe actuellement les capacités de production de la mine autour de 120 000 et de 23 000 tonnes métriques par année, pour le cuivre et l'or respectivement : près de 95% de ce lot est destiné à des clients internationaux, dont le Canada. Selon des sources officielles, le site arrivait à générer en février 2005 environ 12.6% de la production de cuivre du Pérou, comparativement à 39,4% pour son équivalent *PerE*.

Côté main-d'œuvre maintenant, la mine employait en 2007 environ 1 300 travailleurs, dont un noyau dur constitué de quelques 500 employés permanents, âgés entre 50 et 55 ans: de ce nombre, environ 445 - dont quatre femmes dans l'aire des opérations - seraient affiliés au syndicat local, selon qu'ils occupent des *fonctions administratives* (« *empleados* » en espagnol) ou répondent au libellé d'*ouvriers de métier* (« *obreros* »). Qu'importe leur désignation, tous œuvreraient selon des quarts de travail de 12h par jour (7h à 19h et 19h à 7h), selon une base de dix pour cinq, quatorze sur sept ou cinq pour quatre, c'est-à-dire dix , quatorze ou cinq jours de travail compensés par cinq, sept ou quatre jours de congé : la

première séquence s'avère la mieux rémunérée encore à ce jour. La portion restante des travailleurs (estimée entre 600 et 800) correspondrait aux effectifs cédés en impartition, suivant les spécificités des missions temporaires qui leur sont déléguées en alternance : ceux-ci oeuvreraient le plus souvent sous le couvert de contrats intermittents et répétitifs d'une durée normalement établie à trois mois. À eux tous, ils représenteraient à peu près 11,48% des travailleurs du cuivre du Pérou.

La fondation des deux syndicats locaux (« *employés* » et « *ouvriers* ») remonte à 1985, à l'époque où la mine appartenait encore à l'État péruvien. Deux grèves ponctuent les mémoires collectives des travailleurs du site. La première surviendra en 1982 : elle durera environ six mois. La deuxième, d'une durée identique, se déclenchera en 1987. Il faudra toutefois attendre jusqu'en 1997 avant que ne s'opère la fusion de ces deux organisations et que n'émerge un syndicat local unique. De ces suites, celui-ci ne déclarera aucune grève, ni ne souhaitera participer aux mouvements de masse convoqués par une fédération nationale où elle se trouve affiliée. Un assainissement substantiel de ses rapports prendra également place avec ses interfaces patronales privilégiées qui ont d'ailleurs accusé des changements en cascade au fil des dernières années. De concert avec le gérant des ressources humaines, son équivalent aux opérations et à l'administration, l'équipe F s'engage et continue encore aujourd'hui à prévenir les mises-à-pied et tenter de garantir la stabilité de la main-d'œuvre par tous les moyens, que l'on pense au lancement d'un programme paritaire de recyclage des compétences et de fusion des tâches ; à l'occupation de nouveaux postes par des travailleurs de longue date ; à l'accommodement des horaires de travail ; au congédiement préférentiel des sous-traitants ; la participation des travailleurs à des projets de développement temporaires; etc. D'après ce dirigeant :

*« La fusion des tâches s'est produite avec la privatisation de l'entreprise. C'est à partir de ce moment que le travailleur prend conscience qu'il n'est pas seulement un travailleur, mais qu'il est également un « participant » de l'entreprise. Avec la venue de la privatisation, l'entreprise démontre au travailleur qu'elle le valorise, en tant qu'être humain, alors le travailleur se sent bien et tout ceci améliore sa qualité de vie. (...) La privatisation a alors beaucoup aidé, même en ce qui a trait à l'attitude des personnes. Autrefois un travailleur était un soudeur, il devait faire son travail de soudeur.*

*Tout ceci a changé. Nous sommes désormais des travailleurs « autodirigés », plus facilement « maniables » (...) Des travailleurs multifonctionnels, ce qui bénéficie autant à l'entreprise qu'aux travailleurs. »<sup>157</sup> (entretien n° 61)*

La prise de contrôle de la mine par « EuroMin » à la mi-2006 sèmera son lot de d'incertitudes chez les syndicalistes locaux qui percevront chez leurs nouveaux homologues patronaux une tendance à durcir le ton des relations de travail au quotidien. Ces craintes se tairont vite avec le rétablissement d'un climat de dialogue et de confiance entre les parties. Les réunions mensuelles reprendront de plus belle entre la direction locale et l'exécutif F de manière à régler au plus tôt toutes problématiques rencontrées en milieu de travail. Malgré ces développements, ce dernier opte pour une attitude de *prudence* à l'endroit du nouvel employeur local. La peur de représailles possibles demeure réelle. De l'aveu d'un autre représentant :

*« Heureusement, « EuroMin » s'est moulée à la culture autrefois existante tant et si bien que nous pouvons dire, à l'heure actuelle, que les relations sont bonnes avec l'entreprise. Je dois dire ce que je vois une relation de travail très positive entre l'entreprise et le syndicat. Il n'y a pas de discours du genre « je suis le plus fort! », « le syndicat est le plus fort! » ou encore « l'entreprise est la plus faible! » ou vice-versa, sinon une relation de partenaires. Il y a des problèmes, nous résolvons les problèmes à la table. Nous nous réunissons pour voir les problèmes existants, nous nous réunissons, nous les examinons et nous arrivons avec des solutions. (...) Nous espérons qu'« EuroMin » maintiendra cette ligne, cette politique avec ses travailleurs. Cela nous permettra de conserver une relation très harmonieuse et, comme on dit, si l'entreprise gagne, les travailleurs aussi?! Parce qu'une relation très agressive ne va pas nous aider en rien, non?! »<sup>158</sup> (entretien n° 61)*

Cette équipe présente des particularités caractéristiques la différenciant de ses pendants D et E. Nous en déterminerons le pourquoi dans les lignes suivantes.

<sup>157</sup> Citation originale : « Hubo fusión de tareas, junto con la privatización de la empresa. Desde el momento de la privatización, prácticamente el trabajador toma conciencia que ya no es un simple trabajador, sino que es un « participe » de la empresa. Con la privatización, la empresa demuestra también al trabajador, valora al trabajador, como un ser humano, entonces, se siente bien el trabajador, y entonces mejora su calidad de vida. (...) La privatización ayudó bastante, inclusive en la actitud de las personas. En el sentido de que antes, por decir un trabajador era soldador, entonces cuando era soldador, ya no tenía que hacer su trabajo de soldador. Lo cual ahora ha cambiado, somos trabajadores « auto dirigidos », más « manejables » (...) Trabajadores multifuncionales donde se beneficia la empresa y nosotros también. »

<sup>158</sup> Citation originale : « Felizmente como que « EuroMin » se ha ido amoldando a la cultura ya existente en Perf. Ahora pues, las relaciones con la empresa son buenas, yo en realidad, tengo que decir lo que yo veo, una relación laboral muy positiva entre empresa y sindicato. Ahí no hay que « ¡yo soy más fuerte! », que « ¡el sindicato es más fuerte! », o que « ¡la empresa es más débil! » o viceversa, sino que una relación pareja. Hay problemas, solucionen sus problemas en la mesa. Nos reunimos a ver qué problema hay, nos reunimos los tratamos y los llegamos a solucionar. Y esperemos que « EuroMin » siga en esa línea, en esa política con sus trabajadores pues, y eso va permitir una relación muy armoniosa y como dicen pues, gana la empresa y ganan los trabajadores ¿no? Porque una relación netamente agresiva, no va ayudar en nada ¿no? »

### **10. 7 LOGIQUES D’ACTION DE L’ÉQUIPE SYNDICALE DE *PERF***

Nous ne distinguons chez l’équipe F qu’une seule logique d’action dans son parcours international (*phase trois*). Bien que la syndicalisation du site *PerF* date du milieu des années 80, l’absorption récente de son site d’activités par « *EuroMin* » a limité les possibilités de voir sa participation sollicitée avant 2007.

Qu’à cela ne tienne, la *phase trois* met malgré tout en scène un acteur syndical affichant, au plan stratégique, des volontés d’*insertion* limitées d’intégrer une coalition en déclin, le tout sur fond d’évidente réserve. Cet empressement mitigé d’intégration s’accompagne, au plan identitaire, de *référents larges* et *inclusifs*, propices à l’établissement à moyen terme de manœuvres de concertation sur les scènes nationale et transnationale. Ces particularités se reflètent, à l’échelle normative, par l’endossement d’un certain *attentisme* face à la coalition projetée. De tels doutes invitent l’exécutif F à rechercher des appuis à l’externe et à envisager le déploiement de ses actions dans un terrain d’envergure décuplée, au *Sud* principalement.

Le tableau 10-III brosse un bref portrait de la logique d’action endossée par cette équipe en *phase trois*.

**Tableau 10-III : récapitulatif des *logiques d’action* de l’équipe F**

<b><i>Équipe F (Pérou)</i></b>	<b><i>Phase 1 (2001-2004)</i></b>	<b><i>Phase 2 (2005-2006)</i></b>	<b><i>Phase 3 (2007-2008)</i></b>
<i>Logiques d’action</i>	<i>Non applicable</i>	<i>Non applicable</i>	Attentisme

#### **10. 7. 1 PHASES UN ET DEUX**

Les *phases un* et *deux* d’implication de l’équipe F sont *inexistantes*. Nous débutons notre travail d’analyse en *phase trois* qui marquent le début de ses progressions.

#### **10. 7. 2 PHASE TROIS**

##### **10. 7. 2. 1 Jeux relationnels**

L’équipe F cultive un *réseau relationnel* embryonnaire, soit *en construction*. Seule exception à la règle, sa congénère E avec qui la première entretient des *rapports d’alliances stratégiques calculés* depuis plusieurs années. Les rivalités ne tardent toutefois jamais à se faire sentir

entre elles, les points de comparaisons se dressant à de multiples regards dont les salaires et les avantages sociaux. Dans cette perspective, les synergies mises en plan avec l'équipe A et le *Grand Syndicat* peuvent s'estimer *naissantes*, de *profondeur* relative dans la coalition.

L'axe relationnel priorisé entre tous se développe donc avec l'équipe E avec qui les échanges se sont avérés denses et nombreux jusqu'en août 2007. Conversations directes, rassemblement et contacts téléphoniques de tous genres ponctuent le devenir des deux équipes, depuis la syndicalisation du site *PerE* en 2002 : ces pourparlers connaîtront d'ailleurs une recrudescence marquée dès 2006. Les initiatives du groupe F le pousseront même à se mettre en relation avec d'autres travailleurs de la chaîne d'« *EuroMin* », en dehors du sillage du fonds de solidarité international du *Grand Syndicat* canadien et du regroupement projeté jusqu'ici. Selon ce représentant :

« Nous voulons établir des relations avec d'autres syndicats, d'autres pays, au moins avec les syndicats les plus proches de nous, le plus proche étant l'Argentine où « *EuroMin* » possède un syndicat. Nous souhaitons développer nos connaissances de la sorte, voir comment fonctionnent les opérations là-bas. » <sup>159</sup> (entretien n° 61)

Ce faisant, la *fréquence* et la *diversité* des prises de contact aux plans national et régional s'opposent à la faiblesse des rapports entretenus à l'international. Aucune interface n'est ainsi établie avec la chilienne D sur ces deux années (2007-2008). Aucun rapprochement n'est signalé avec le Canada, abstractions faites des conférences téléphoniques organisées par le *Grand Syndicat* canadien et de l'accueil sporadique d'une délégation québécoise à la mine en avril 2008 à laquelle prend part l'équipe A. Les thématiques abordées dans le cadre de ces échanges tourneront pour l'essentiel autour d'enjeux liés à la santé et à la sécurité au travail, aux dispositions législatives prévues en la matière, aux risques et aux dangers associés au travail minier en *haute altitude*, à la protection et au respect de l'environnement. Le groupe F brille également de son absence à tous les événements organisés par le *Grand Syndicat* québécois et canadien, où qu'ils soient. Depuis la mi-2008 on remarque une perte admise de toutes formes de communications avec le *Grand Syndicat* canadien, marquant la *fragilité* de cette *dynamique relationnelle émergente*. Seules les mises en relation avec l'équipe E réussiront ainsi à s'inscrire dans la durée. Des échanges de toutes natures (par exemple:

<sup>159</sup> Citation originale : « *Nosotros queremos relacionarnos nosotros, con otros sindicatos, de otros países y por lo menos con sindicatos que nosotros tenemos, por ejemplo lo más cercano es Argentina, que tiene un sindicato « EuroMin ». (...) Queremos nosotros capacitarnos, queremos ver cómo funcionan las operaciones allá. »*

conventions collectives, préparation à la négociation collective, priorités de revendication, climat de travail, dynamique patronale-syndicale, etc.) jalonneront ces rapports, féconds en possibilités de réflexion, de dialogue et d'agir concertés à l'échelle régionale.

Nous découvrons finalement chez cette équipe l'existence d'une *décentralisation effective* de sa participation locale au Pérou. On dénote aussi l'absence de toute personne attirée à la circulation et à la diffusion des informations traitant de l'international : celles-ci semblent de l'apanage et de la gestion exclusive d'un seul de ses représentants. Qui plus est, aucun moyen d'usage connu, à l'exemple d'un journal, d'une lettre d'informations, du courriel, n'y est rapporté. Pour terminer sur cette note, deux *porteurs de dossier* paraissent avancer seuls face à l'international. Un certain flou se dégage toutefois quant à la qualité des débats, des structures de délibération et de rétroaction à l'interne censées asseoir la pleine légitimité de leur participation au sein de la coalition : les renseignements dévoilés en filigrane augure toutefois la tenue d'un certain consensus à ce sujet. À n'en pas douter, l'*insertion* de cette équipe demeure en voie de construction.

#### **10. 7. 2. 2 Expériences identitaires**

L'équipe F opte, au plan identitaire, pour une posture de forte *inclusion* : celle-ci englobe non seulement les travailleurs de la chaîne d'« *EuroMin* », mais également ceux de l'industrie minière du Pérou. Elle admet effectivement dans ses *pôles d'identification premiers* tout site d'extraction, peu importe sa taille et sa provenance : l'*identité minière* s'annonce fondamentale chez cet acteur. La seule *exclusion* qui ne tienne à ses yeux se réserve aux syndicats jugés contraires à l'*avancement syndical*. Il en va de même pour toutes les autres soupçonnées d'empiéter sur l'espace d'intervention des syndicats locaux. Similairement à son pendant E, la *figure patronale locale* ne se définit pas en termes d'opposition : le registre de l'*Autrui* paraît ainsi se confondre au *Soi*.

Il aurait pu difficilement en être autrement, les *buts* et les *finalités cultivés* à l'international présentent chez cet acteur des indices d'inachèvement certains, vu le caractère encore embryonnaire de son implication. Malgré cela, l'exécutif F soupèse avec valeur l'« *établissement de zones de comparaisons* » diversifiées entre les participants de la coalition, assoyant la construction d'un *plancher normatif ciblé* (par exemple: SST). Par ce biais, il

entrevoit une majoration possible de sa crédibilité et de sa visibilité aux plans local et régional face aux syndicats de l'industrie, à l'employeur local, ainsi qu'aux communautés autochtones environnantes.

Cette équipe s'affaire également à se doter de *points d'appui* nouveaux de son action par la création d'*occasions de rassemblement* de type industriel et régional. De concert avec l'équipe E et sous son impulsion reconnue, la péruvienne F cherche à se munir de capacités de représentation renouvelées, obéissant à des paramètres élargis. Pour clore, cette dernière entrevoit la nécessité urgente de *faire déborder* son action du cadre local, ce qui explique sans doute son souhait d'insertion tardive dans une coalition en déclin apparent.

### **10. 7. 2. 3 Production normative**

Le développement de *capacités de représentation améliorées* prend ici forme, sur le plan des *règles de fonctionnement*, par la recherche d'informations et de pratiques plus globales, mieux informées. Un certain *vide normatif* colore néanmoins les appréhensions de l'équipe F quant aux perspectives d'avenir réelles de la coalition. De l'aveu d'un représentant pilotant de nombreux projets dans la région andine pour le compte d'une fédération syndicale internationale:

*« Les résultats ne sont très concrets, n'est-ce pas? L'on y maintient une dynamique, bon, de rencontres entre les dirigeants, mais y'a-t-il autres choses en-dehors de ces échanges? C'est différent de ce qui s'est déployé à l'intérieur du réseau de cette autre compagnie où nous avons travaillé d'autres idées, d'autres propositions et des actions à l'échelle de plusieurs pays. Dans le cas du réseau de nos camarades canadiens, l'impact ressenti au Chili semble, je ne dirais pas mauvais somme toute, mais je dirais néanmoins que le dossier aurait dû avancer beaucoup plus. L'on devrait plutôt être en face d'un réseau mieux consolidé, en charge de meilleurs plans d'action, à l'intérieur duquel l'on pourrait dire : « venez ici, donnez-nous des explications quant au comment développer et travailler en réseau, comment faire pour édifier une convention collective globale, un accord cadre international ». Ces lacunes ont rendu son développement difficile. »<sup>160</sup> (entretien n° 64)*

Le *nivellement à la hausse* de certains *enjeux qualitatifs*, en termes de santé et de sécurité au travail et de protection de l'environnement notamment, servira néanmoins à porter les

---

<sup>160</sup> Citation originale: « Los resultados veo que no están muy concretizados ¿no? Se mantiene una dinámica, bueno, encuentros de dirigentes pero que más de eso, de encuentros, no hay mucho ¿no? Este tipo de cosas es diferente, como la red de tal compañía que se trabajó con otras ideas, otras propuestas y acciones por países. Pero, aquí en el caso de la red de los compañeros canadienses, bueno, siento, en caso de Chile que el impacto bueno, no creo que es malo sino que debió haber avanzado mucho más. Debe estar una red más consolidada, una red con mejores planes de acción y una red en la cual, bueno, venga acá y dé una explicación cómo hay que trabajar en red o cómo hay que hacer un marco global. Esas cosas, digamos, han dificultado su desarrollo. »

quelques échanges tenus avec la canadienne A. L'établissement de zones de comparaisons en ces matières fondera aussi chez l'équipe F la mise en partage d'informations diversifiées avec d'éventuels partenaires canadiens, à l'image des démarches entreprises avec son pendant A. Chose certaine, ces mécanismes de *transferts* s'avèrent nettement plus achevés au plan national avec sa voisine E. Conventions collectives, climat de travail ambiant, priorités de revendication et de négociation, tous ces sujets s'abordent indistinctement entre ces deux équipes syndicales (E et F) pour mieux appréhender la figure de l'employeur et rehausser leur positionnement respectif à l'échelle locale. L'exécutif F se trouve en quelque sorte dans une phase d'*attentisme* au plan normatif face à la coalition établie chez « *EuroMin* ».

Les données amassées confirment la présence chez cette équipe d'une volonté d'insertion limitée face à la coalition soumise à notre évaluation. À l'image de son équivalente E, l'équipe F dispose d'une structure d'opportunités forte aux plans local et régional expliquant un certain désintéressement de sa part quant à la pertinence de redéployer son action à l'international. Son implication se veut ainsi restreinte dans ses aspirations et sa portée.

#### **10. 8 SYNTHÈSE ÉVOLUTIVE DES ACTEURS DU SUD (ÉQUIPES D, E ET F)**

Par souci de concision, nous rassemblons les éléments d'analyse avancés jusqu'ici dans le tableau synoptique 10-IV libellant les différents moments du parcours d'implication des équipes D, E et F. Cette brève reconstitution a pour objectif de saisir les convergences et les divergences existantes entre chacun des acteurs. Ces résultats seront ultimement métissés avec ceux s'étant dégagés au *Nord* au chapitre douze (*Comparaisons et discussion des résultats*) : de ce carrefour surgiront les conclusions définitives de cette recherche. Les épisodes de mouvance remarqués au Québec s'observent ainsi donc au *Sud*, à cette différence près que nous n'avons pu arrimer l'évolution de ces équipes aux trois *phases* de la coalition.

**Tableau 10-IV : récapitulatif des logiques d'action (équipes D, E et F)**

	<i>Logiques d'action</i>				
	<i>Phase un</i>	<i>Phase deux</i>	<i>Phase trois</i>	<i>Portrait global</i>	<i>Cadran</i>
<i>Équipe D</i>	Ouverture	Pro-activité	Recentrage	<i>Repositionnement stratégique</i>	2
<i>Équipe E</i>	Non applicable	Pro-activité	Recentrage	<i>Repositionnement ciblé</i>	2
<i>Équipe F</i>	Non applicable	Non applicable	Attentisme	<i>Ouverture limitée</i>	1

Nous relevons d'abord chez l'équipe D la présence réelle d'investir activement un ensemble intersyndical émergent dont elle occupe l'avant-scène depuis pratiquement ses débuts. Sans contredit, celle-ci témoigne dès le départ d'une pro-activité évidente au moment non seulement d'entamer des rapports avec des acteurs du *Nord*, mais également de démultiplier les prises de contact possiblement mises en plan dans le cadre de la coalition. L'idée derrière ces tentatives de redéployer son action au plan international réside, d'une part, dans la volonté de retrouver sa crédibilité et de sa légitimité perdue auprès de son *membership*. D'autre part, cette équipe semblait pressentir une telle implication capable de majorer son pouvoir d'influence et de négociation auprès de l'employeur local, voire même des autres syndicats de son secteur et de sa région. La situation de grande vulnérabilité de cette équipe l'invite tout compte fait à tenter de pondérer les difficultés émanant de sa réalité (syndicale et corporative) immédiate pour bonifier l'efficacité des actions posées au quotidien. Elle révisera par la suite, dans le dernier droit de son implication, la pertinence pour elle de s'impliquer avec les acteurs du *Nord* semblant se désinvestir du projet. L'exécutif redirigera ainsi ses efforts de redéploiement sur la scène régionale, voire infrarégionale, en-dehors du sillage de la coalition : il *circonscrira* ses tractations pour l'essentiel avec des congénères du *Sud* présentant davantage de connivences et de proximités de destins. Ces remarques nous portent à loger sa posture de *repositionnement stratégique* dans le *cadran deux* de la figure 4. 2 (voir notre *cadre d'analyse*).

L'équipe E arbore, de son côté, une implication passablement soutenue, si on la situe dans une perspective globale. La coalition constitue dans ce cas-ci une opportunité intéressante pour cet acteur de redorer son blason auprès de ses membres et de renforcer son positionnement à la fois face à l'employeur local et aux autres syndicats de la grande industrie minière : elle en arrive cependant à représenter une occasion parmi d'autres pour l'exécutif E

qui dispose de plusieurs avenues sur les scènes régionale et internationale pour rehausser l'efficacité de ses actions et de sa présence au plan local. La péruvienne E tend à soupeser la valeur de son implication auprès de la coalition, à en mesurer les coûts et les bénéfices afférents dans la mesure où elle dispose de plusieurs alternatives et opportunités de renouveau à sa portée : ces considérations l'enjoindront en *phase trois* à se désengager progressivement de la coalition et à lui préférer d'autres réseaux en apparence plus féconds en échanges et en retombées. Nous faisons ainsi cadrer sa participation dite de *repositionnement ciblé* dans le *cadran deux*.

Enfin, l'équipe F se joint à la coalition suivant les pressions exercées par le fonds de solidarité du *Grand Syndicat* canadien en ce sens. L'ensemble émergent ne présentera pour elle qu'un attrait mitigé : en réalité, ses volontés de redéploiement de son action se situent davantage dans les pourtours d'un espace sous-régional, dont celui de la grande industrie minière du Pérou, qu'ailleurs dans le monde. L'international, le *Nord* incidemment, ne soulève que peu d'enthousiasme chez un groupe qui tend à définir ses priorités d'action par rapport à lui-même et aux acteurs l'entourant plus ou moins immédiatement. Son implication dans la coalition se voudra ainsi de nature plutôt ponctuelle et sporadique : ce dernier se trouve pour ainsi dire en attente de résultats, d'où le libellé d'*ouverture limitée*. Pareille réactivité nous incite à glisser cette équipe dans le *cadran un*.

Comme sommaire, nous reconnaissons chez les trois équipes du *Sud* trois profils d'implication fluctuants et distincts les uns des autres. Les raisons derrière ces dissemblances réclament la mise en plan de sources de structuration sous-jacentes aux *logiques d'action* pour parachever ces réflexions. C'est ce à quoi nous consacrerons notre propos suivant.

## **CHAPITRE 11**

### **ANALYSE DES FACTEURS DE VARIABILITÉ SOUS-JACENTS AUX LOGIQUES D'ACTION (*SUD*)**

Comme cela fut le cas pour le *Nord*, nous chercherons maintenant à évaluer la teneur des facteurs d'instabilités (internes et externes) agissant sur les *logiques d'action* arborées par les équipes D, E et F à différents moments de leur implication respective.

Dans un premier temps, nous examinerons successivement les volets liés : 1- au *Syndicat National* où l'équipe locale trouve son affiliation; 2- à l'*Employeur* (local et global) ; ainsi qu'aux 3- *Relations de travail* se déployant à l'intérieur de l'établissement, question de mesurer leur incidence possible sur le comportement de ces équipes au sein de la coalition. Nous compléterons cet exercice, dans un deuxième temps, avec la prise en compte systématique des *ressources de pouvoir*, à savoir : 1- la *capacité stratégique*, 2- la *solidarité interne* et 3- la *solidarité externe*. Nous clôturerons le tout, dans un troisième temps, par une synthèse explicative qui intégrera les différentes zones de tensions et d'instabilités à la fois propres au *contexte externe* et aux *ressources de pouvoir* des acteurs dans la compréhension de leurs *logiques d'action* : tous sont considérés comme influençant les *choix* des acteurs en matière de solidarité internationale.

Le présent exercice d'analyse cultive donc deux objectifs bien précis. 1) Le premier vise à expliquer les raisons derrière l'hétérogénéité des *logiques d'action* en présence au *Sud*. 2) Le second cherche à documenter le *mouvement de recul* caractérisant les équipes chilienne et péruviennes en *phase trois* d'implication.

#### **11. 1 VARIABILITÉS LIÉES AU CONTEXTE EXTERNE**

Nous en sommes maintenant arrivés à préciser l'influence du *contexte externe* sur les *logiques d'action* des exécutifs syndicaux étudiés. Au risque de nous répéter, pareille conceptualisation rappelle le caractère mouvant dynamique de ces logiques, toutes traversées qu'elles sont à la fois de *facteurs d'instabilités* à la fois *internes* et *externes* aux acteurs qui les portent.

### **11. 1. 1 Variabilités liées au Syndicat National : équipes D, E et F**

Nous traiterons ici de l'effet de l'affiliation au *Syndicat National* (chilien ou péruvien, selon le cas) sur les *logiques d'action* des équipes du *Sud*. Nous chercherons par ce biais à préciser les raisons derrière à la fois 1) leur diversité et 2) la *tendance au recul* observée chez ces trois acteurs. Nous confronterons nos analyses à notre proposition de travail n° 2 admettant le poids des spécificités entourant l'allocation des ressources, la division du travail, la prise de décisions et l'espace créé de la part de l'organisation syndicale-mère sur les *logiques d'action*.

Ces précisions étant posées, mentionnons que la confédération nationale à laquelle l'équipe D est affiliée s'avère fortement impliquée à l'échelle régionale et internationale depuis environ 30 ans. Son apport sur ces scènes se vérifie de par son implication dans plusieurs projets d'éducation syndicale se déployant sur plusieurs pays d'Amérique latine (par exemple: Argentine, Pérou et Uruguay). Cette organisation coordonne également, de concert avec des fédérations syndicales internationales très présentes en Amérique latine, la création de plusieurs réseaux intersyndicaux d'envergure transnationale dans l'industrie des mines et de la métallurgie. Depuis l'époque de la dictature, elle entretient des relations stratégiques de longue date avec plusieurs syndicats nationaux européens d'allégeance politique et idéologique similaire en France, en Espagne et en Italie notamment. Elle cultive également des contacts privilégiés avec le *Grand Syndicat* canadien et son fonds de solidarité internationale depuis le milieu des années 80 : ces échanges lui ont permis notamment de financer une école syndicale disposant d'un programme très élaboré de formation de niveau universitaire, reconnu par le *Ministère de l'Éducation* du Chili depuis 2005. Ce représentant indiquera à ce propos :

*« Un des piliers assurant le fonctionnement de cette école réside précisément dans les ressources apportées par le fonds de solidarité du Grand Syndicat canadien. Nous finançons de cette manière les cours de notre programme. Maintenant, ces ressources ne financent pas tout. Toutefois, il y a quelque chose de très intéressant à souligner de la relation que nous avons eue jusqu'à présent avec les Canadiens. Je crois que le principal apport que nous avons reçu d'eux, ce n'est pas de l'argent. Au cours de la première discussion que nous avons eue avec eux, nous avons précisé le genre de relations que nous souhaitions avoir et ce que nous souhaitions en obtenir, c'est-à-dire de l'information, de la communication. Des échanges d'expériences plus que des ressources financières.*

*Les gens du Grand Syndicat canadien nous ont aussi dit qu'ils souhaitaient construire des relations avec des organisations qui ne finiraient pas par dépendre d'eux sur un plan économique. »<sup>161</sup> (entretien n° 44)*

Le *Syndicat National* peut enfin être reconnu à bon droit comme le bras de coordination du *Grand Syndicat* canadien et de son fonds de solidarité au Chili.

En outre, le *Syndicat National* chilien se distingue par le caractère décentralisé de sa participation et de son processus de prise de décisions au niveau régional et international : ses trois dirigeants sont tous aussi engagés les uns que les autres dans les projets nécessitant leur concours, quels qu'ils soient. Toutefois, la centralisation des initiatives et des ressources déployés à ces fins dans la structure exécutive du *Syndicat National* ne laisse que peu d'espaces d'intervention à ses affiliés locaux, à l'exemple de l'équipe D. Pour finir, parmi les ressources consacrées à l'international, nous retrouvons, d'une part, les trois dirigeants de la confédération chargés d'épauler les affiliés dans leurs avancées. D'autre part, pour faciliter la compréhension chez ses membres des enjeux et de la nécessité d'intervenir à l'échelle internationale, le *Syndicat National* a bâti de toutes pièces des cours portant sur des thématiques propres à la mondialisation et aux réalités du monde du travail d'aujourd'hui. Cette organisation syndicale se distingue à l'international depuis fort longtemps.

Malgré la forte décentralisation de la division du travail et la diversité des ressources consacrées à l'international, le *Syndicat National* chilien monopolise les ressources et l'attention du *Grand Syndicat* canadien dans la concrétisation du projet chez « *EuroMin* ». L'implication de l'équipe D à l'intérieur de la coalition se gère donc depuis les rapports entretenus avec son *Syndicat National* d'attache. Cette situation de dépendance réduira la portée de ses aspirations internationales en *phase trois* de parcours : nous en ferons état dans les lignes à venir.

---

<sup>161</sup> Citation originale: « Uno de los pilares para el funcionamiento de esta escuela es precisamente lo que tenemos los recursos que nos aporta el « Gran Sindicato ». Con esto financiamos absolutamente la situación de los cursos que nosotros estamos realizando. Ahora, obviamente no son los que alcanzan para todos, entonces y a esto es interesante la relación que hemos tenido con los Canadienses. Y creo que el mayor aporte que hemos tenido, no en dinero, sino que la discusión primera que tuvimos, discutimos con el « Gran Sindicato », entonces, tuvimos una discusión con ellos en términos de lo que queríamos y la relación que queríamos tener. Y la relación que queríamos tener era comunicación. De intercambio de experiencias más allá de la situación económica. Y los compañeros del « Gran Sindicato » nos dijeron también que lo que querían era tener relaciones con organizaciones que no terminaban sucumbiendo y dependieran solamente de los aportes económicos que ellos podían entregar. »

Les équipes locales E et F se trouvent affiliées au même *Syndicat National* péruvien. Il s'agit d'un lien de longue date dans le cas de la seconde, alors qu'il en va tout autrement pour la première, c'est-à-dire l'équipe E dont l'affiliation remonte à 2008, après plusieurs années de franche hésitation.

Cela dit, le *Syndicat National* péruvien en question se trouve lui aussi fortement impliqué à l'échelle transnationale, auprès notamment d'une FSI à laquelle il est affilié depuis un certain nombre d'années déjà : l'ancien secrétaire général du *Syndicat National* y a même déjà occupé pendant cinq ans (1984-1989) les fonctions de secrétaire exécutif. La participation de cette fédération aux activités de l'internationale s'est toutefois amoindrie au cours des dernières années, particulièrement à l'époque de la dictature (1990-2000) où elle a accusé un recul important de ses effectifs dont elle tarde encore à se remettre. Elle entretient également des relations stratégiques depuis le milieu des années 90 avec le *Grand Syndicat* canadien et son fonds de solidarité pour le financement de projets de formation, l'emploi de ressources spécialisées à l'interne, ainsi que les efforts de syndicalisation déployés au Pérou. La participation du *Syndicat National* au fil des ans à de nombreux événements et rencontres à l'étranger confirme son niveau d'implication élevé à l'international.

À l'opposé de son homologue chilien, le *Syndicat National* péruvien centralise à la fois la prise de décision à l'international et les ressources qui y sont consacrées. Dans cette optique, l'implication d'un seul des dirigeants de sa structure exécutive n'est favorisée dans ce dossier : lui seul est d'ailleurs au courant des avancées réalisées par son organisation à ce sujet, du suivi à assurer au sortir de ces rencontres, tout comme des ressources obtenues lors de ces mêmes occasions. Ces considérations ne sont pas sans poser des difficultés significatives pour certains de ses syndicats locaux affiliés de manœuvrer et de gérer leurs propres avancées sur cette scène, en l'occurrence les plus petits en ce qui a trait à la taille de leur *membership*. D'un côté, cette situation ne s'est jamais vraiment posée pour l'exécutif F, vu l'inactivité jusqu'à tout récemment de ce dernier à l'international. De l'autre, le *Syndicat National* n'a pas réussi à baliser et à manœuvrer à la place du groupe E ses progressions à l'international, dans le cadre notamment du projet établi chez « *EuroMin* ». Celui-ci fera d'ailleurs l'objet de vertes critiques par un représentant du *Syndicat National* péruvien qui en résumera les écueils comme suit :

*« Il me semble que le projet se voulait logique, mais que l'on n'a pas su en canaliser les visées finalement. Que souhaitait-on mettre en plan? Quelle lignée directrice voulait-on lui donner? Que voulons-nous exactement? Qu'est-ce que nous voulons? Une plus grande communication. Pas nécessairement aller demander de l'argent au nom de ton syndicat local. Discutons plutôt! Qu'avons-nous fait dans cette réunion? Nous avons convenu ça et conclu telle entente messieurs! Point à la ligne! Pas question de tourner par ici, tourner par là et de côté! Ce que nous faisons ensuite, c'est perdre notre temps! Qui gagne en bout de ligne? Nous tournons en rond sans fin pour terminer sans grande influence sur quoi que ce soit!*

*Il conviendrait de dire : « messieurs, nous allons discuter de la convention collective de l'équipe E qui sera renégociée en 2009. Très bien! Tous les syndicats feront parvenir leur convention à cette équipe de façon à le guider dans sa préparation et lui permettre d'envisager des solutions! De la même manière, tous ceux qui doivent lutter prochainement, qu'on lui fasse parvenir les conventions collectives de tout le monde. » Ça ne s'est pas produit, ça ne s'est toujours pas produit et ça ne se produira jamais! »<sup>162</sup> (entretien n° 58)*

Qu'à cela ne tienne, nous sommes ici face à une fédération fortement impliquée à l'international : sa présence se veut toutefois centralisée à l'interne, tant du côté de la prise de décision qu'en ce qui a trait aux ressources s'y rapportant. Ces considérations n'auront toutefois pas eu pour effet de limiter la participation des affiliées E et F au sein de la coalition dans la mesure où celles-ci y évoluent de leur propre gré.

Le tableau 11-I réunit les informations contenues sous le *Syndicat National* propres aux équipes syndicales du Chili et du Pérou.

**Tableau 11-I : incidence de l'affiliation au *Syndicat National* sur les logiques d'action (Sud)**

<b>Syndicat National</b>			
<b>Logique d'action globale</b>	<b>Équipe D</b>	<b>Équipe E</b>	<b>Équipe F</b>
	<b>Repositionnement stratégique</b>	<b>Repositionnement ciblé</b>	<b>Ouverture limitée</b>
Niveau d'implication à l'international	+		+
Division du travail et de la prise de décision à l'international	+		-
Ressources consacrées à l'international	+		+/-
Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible			

<sup>162</sup> Citation originale: « Me parece que se dio algo lógico, pero que no se supo canalizar al final. ¿Qué es lo que se quería? ¿Qué rumbo? ¿Qué se quiere? ¿Qué se quiere? Mayor comunicación. No necesariamente, vas a ir a pedir plata para tu base, señor, ¡vamos a discutir! ¿Qué se hizo en la reunión? ¡Se acordó esto y se acertó esto señores! ¡Y punto! ¡No que vamos a estar dándonos la vuelta, y al costado! Y lo que van a hacer después, ¡es perder el tiempo! ¿Quien ganó? Giramos, giramos y giramos y al final ¡mediatizados! Para mí, bueno sería decir: « señores se va a discutir el pliego del equipo E en el 2009. ¡Muy bien! ¡Todos los sindicatos le hacen llegar su pliego al equipo E, para que se guíe de ese pliego y plantee soluciones! De igual manera, todos los que van a luchar, todos los sindicatos le hacen llegar su pliego. » No se da, ¡no se da y no se va a dar! »

Les éléments d'informations compilés sous le volet du *Syndicat National* soulèvent des différences significatives chez les équipes du *Sud* quant à leurs manières de *vivre* et de *concevoir* leur engagement au sein de la coalition. Pour l'équipe D, l'implication internationale se fait par le biais obligé du *Syndicat national* chilien qui reste son point de référence ultime dans la gestion des contacts engagés au sein de la coalition : cette situation demeurera dans le temps et impliquera des difficultés substantielles pour les dirigeants locaux d'exercer de par eux-mêmes un suivi quelconque des avancées réalisées par la coalition auprès de leurs homologues canadiens. S'ensuivront des désillusions et un désaveu qui marqueront ses contacts avec les équipes du *Nord*, ce sur quoi nous aurons tôt fait de revenir dans les sections suivantes. Quoi qu'il en soit, on ne saurait comprendre pleinement la teneur du comportement de l'équipe D à l'international sans prendre en compte la portée de son affiliation nationale. Les équipes E et F, de leur côté, affichent une position d'indépendance évidente face au *Syndicat National* péruvien : leur implication à l'international ne dépend pour ainsi dire aucunement des positions affichées par leur interface nationale dans ce domaine. Cette situation se veut donc tout à fait opposée à celle prévalant au Chili, chez l'équipe D.

Ces précisions, sans fournir d'explications complètes à ce stade-ci de nos analyses, suggèrent néanmoins la présence de rationnels distincts derrière les *logiques d'action* épousées par les exécutifs locaux du *Sud*. L'affiliation au *Syndicat National* ne nous renseigne donc pas quant au pourquoi de leur diversité. Elle ne nous éclaire guère plus quant aux raisons derrière la tendance collectivement recensée chez ces équipes *au repli et à leur repositionnement* sur d'autres fronts relationnels en *phase trois* d'implication. Ces vides explicatifs nous obligent à examiner à fond les facteurs de variabilité qui suivent.

### **11. 1. 2 Variabilités liées à l'Employeur : équipes D, E et F**

Comme entrevu plus tôt pour le *Syndicat National*, nous vérifierons ici l'influence de l'*Employeur* (local et global) sur les *logiques d'action* des équipes du Chili et du Pérou. Nous tenterons de valider, d'infirmer ou de nuancer notre proposition de travail n° 3 qui postulait l'incidence du positionnement stratégique dans la chaîne de valeurs de l'entreprise sur les *logiques d'action* endossées au niveau local. Nous viserons de la sorte à situer les raisons derrière leur variabilité, particulièrement en ce qui a trait au *repli* signalé en bout de piste.

Au niveau local, nous enregistrons une perte d'autonomie décisionnelle croissante des gestionnaires en poste dans l'affinerie, de l'époque de « *CanMin 1* », « *CanMin 2* » jusqu'à « *EuroMin* ». L'employeur transnational s'est néanmoins doté au Chili d'un bureau régional coordonnerait toutes ses activités de production à l'échelle de l'Amérique du Sud. La marge de manœuvre des représentants patronaux y siégeant est néanmoins limitée, les mandats de gestion provenant la plupart du temps des quartiers généraux de la firme multinationale en Europe. Nous constatons par ailleurs la rotation très importante des interlocuteurs patronaux du site *ChiD* au fil des années. Une vaste opération de *recyclage* des cadres nationaux et étrangers paraît effectivement être en cours chez « *EuroMin* » : la plupart d'entre eux sont appelés à occuper des fonctions d'encadrement dans différentes unités d'exploitation de l'entreprise au Chili (affinerie *ChiD*, mines *ChiD-1* et *ChiD-2*) suggérant de ce fait la présence d'une certaine harmonisation des pratiques de gestion à l'échelle du pays. Pour appuyer ces affirmations, un dirigeant patronal autrefois en poste à l'affinerie *CanB* (Canada) occupera des fonctions similaires dans son pendant chilien *ChiD* pendant plusieurs années. Du côté de la structure de propriété, l'affinerie *ChiD* est à 100% propriété d'« *EuroMin* ». La rentabilité du site de production se veut, pour sa part, fragile et souvent discutée, car hautement dépendante des aléas de la conjoncture des métaux. L'approvisionnement en matières premières ne comporte toutefois aucune limite dans la mesure où il est assuré par les mines environnantes.

Au niveau global, nous observons le recours constant et fréquent par la maison-mère aux comparaisons coercitives en ce qui a trait à la rentabilité, la productivité, la quantité, ainsi que la qualité du concentré livré face aux affineries de taille et de vocation similaires à l'étranger. Le positionnement du site dans la chaîne de valeurs de l'entreprise s'estime, de cette manière, en des termes plutôt défavorables. L'équipe D ressort grandement fragilisée par l'instabilité marquant son environnement corporatif, ce qui nuira à son implication internationale.

Au plan local, l'autonomie des gestionnaires chargés d'assurer la bonne gestion de la mine *PerE* semble plutôt bonne quoique relativement limitée par les particularités mêmes de sa structure de propriété : rappelons à juste titre que le site de production n'appartient à « *EuroMin* » qu'à hauteur de 33,75%. Malgré cela, la stabilité des dirigeants patronaux locaux se révèle appréciable et forte au fil des années, dont le directeur général en poste depuis le lancement du projet en 2001. La rentabilité de la mine apparaît de son côté très forte, bien

qu'elle soit tributaire des variations enregistrées sur le marché des métaux. Sa durée de vie restante est estimée à au moins 34 ans, ce qui lui concède des perspectives d'avenir et de développement appréciables à moyen comme à long terme.

Au plan global, nous recensons la présence de pressions plutôt fortes exercées par la maison-mère pour l'essentiel en matière de santé et sécurité et d'accidents de travail : ces dernières ne peuvent cependant être considérées pour autant comme un outil de gestion coercitif en soi. Nous calculons de la sorte le positionnement de ce site de production dans la chaîne de valeurs de l'entreprise comme étant favorable. Les changements accusés par l'employeur transnational n'ont eu, tout bien considéré, que peu d'impact sur la structure d'opportunités de l'équipe E au plan local. La structure de propriété de la mine *PerE* jointe à la stabilité des gestionnaires en poste octroient aux dirigeants syndicaux en place des possibilités d'agir considérables, à l'échelle internationale notamment.

Sous le volet local, les gestionnaires en place à la mine *PerF* paraissent jouir d'une autonomie décisionnelle plutôt faible. Leur stabilité s'est elle aussi révélée faible au cours des 20 dernières années. Cette situation n'aurait changé somme toute que depuis six ans, où l'on constate désormais une rotation moins importante des représentants patronaux locaux. Du côté de sa structure de propriété, la mine *PerF* est de concession « *EuroMin* » à 100%. Sa rentabilité est demeurée toutefois très fragile au fil du temps, en atteste la décision de l'employeur transnational précédent qui avait mis un terme en 2002 à ses activités pendant 19 mois. Enfin, des estimations récentes situent sa durée de vie restante à huit ans, pour une clôture finale de ses activités en 2018.

Sous le volet global, la maison-mère n'a ici que faiblement recours aux comparaisons coercitives : celles-ci se dressent principalement autour des enjeux liés à la santé et sécurité au travail, ainsi qu'à la quantité de concentré livrée. À tous ces égards, le positionnement de la mine dans la chaîne de production de l'entreprise multinationale paraît dans l'ensemble plutôt favorable. Dans cette perspective, le champ d'opportunités, tout comme la marge de manœuvre de l'équipe F apparaissent non négligeables au plan local.

Le tableau 11-II incorpore les renseignements réunis sous le volet de l'*Employeur*.

**Tableau 11-II : incidence de l'Employeur sur les logiques d'action (Sud)**

<b>Employeur</b>			
<i>Niveau d'analyse local</i>			
<b>Logique d'action globale</b>	<b>Équipe D</b>	<b>Équipe E</b>	<b>Équipe F</b>
	<b>Repositionnement stratégique</b>	<b>Repositionnement ciblé</b>	<b>Ouverture limitée</b>
<i>Autonomie décisionnelle des gestionnaires au niveau local</i>	+/-	+	-
<i>Stabilité des interlocuteurs patronaux locaux</i>	-	+	+/-
<i>Rentabilité du site</i>	+/-	+	+/-
<i>Niveau d'analyse global</i>			
<i>Pressions exercées par la maison-mère</i>	+	-	+/-
<i>Positionnement dans la chaîne de valeurs</i>	-	+	+/-
<b>Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible</b>			

Pour faire écho à notre proposition initiale, le positionnement du site de production dans la chaîne de valeurs de la société multinationale paraît ici influencer sur les *logiques d'action* épousées au *Sud*. Concrètement parlant, la rentabilité des opérations, couplée à la stabilité et au pouvoir décisionnel des gestionnaires locaux semblent véritablement moduler le champ des possibles, soit les opportunités d'action des dirigeants syndicaux concernés.

Les facteurs afférents à l'employeur départagent ainsi l'équipe D de ses pendants E et F, davantage favorisées aux niveaux local et global. En effet, l'exécutif chilien jouit d'une marge de manœuvre réduite par rapport aux autres, en témoignant l'autonomie décisionnelle restreinte des représentants patronaux en poste localement, leur instabilité à tous, ainsi que l'ampleur croissante des comparaisons coercitives exercées par la maison-mère d'« *Euromin* » sur le site *ChiD*. Malgré cela, l'international s'est révélé comporter une valeur stratégique d'importance chez cette équipe dans le temps. Pareille résonnance se retrouve d'ailleurs avec autant de force chez son équivalent E tout en apparaissant nettement moindre chez la voisine F.

Notre proposition de travail n° 3 ne situe cependant pas avec exactitude les raisons derrière la variété des *logiques d'action* des équipes du Chili et du Pérou, de même que leur recul affiché en *phase trois* de parcours. Ces bémols réclament incidemment pour nous la nécessité de discuter d'autres éléments de contexte à même de modeler les profils d'implication repérés

dans ces pays, dont entre autres le volet des *relations de travail* : nous nous y attarderons dans la section qui suit.

### **11. 1. 3 Variabilités liées aux Relations de travail : équipes D, E et F**

Conformément à la séquence analytique précédente, nous traiterons ci-après de l'apport des *relations de travail* dans le façonnement et la variation des *logiques d'action* des équipes D, E et F. Nous tendrons à vérifier notre proposition de travail n° 4 selon laquelle les spécificités des *relations de travail* influaient forcément sur les choix des acteurs en matière de solidarité internationale, notamment au sein de la coalition étudiée. Notre but consistera donc à vérifier en quoi et comment ces dernières peuvent expliquer, de manière effective, la variété de ces mêmes choix et la tendance au retrait entrevue chez ces trois acteurs.

Partant dans cette lignée, on ne rapporte aucune implication de la part de l'équipe D en matière de gestion du changement, de *participation syndicale à la prise de décision* de l'entreprise, d'ébauche de priorités stratégiques et d'implantation des innovations à l'interne : toute proposition serait de la sorte menée de façon exclusive et unilatérale par les gestionnaires locaux. Aucun apport syndical n'est également à signaler à l'intérieur du comité *paritaire* de formation : toutes les ressources y sont payées et fournies par la direction patronale.

Le *degré de conflictualité entre les parties* se révèle, quant à lui, passablement élevé : le conflit semble tout d'abord omniprésent à l'usine *ChiD* de l'époque de « *CanMin 1* », pour ensuite s'exacerber sous « *CanMin 2* » puis céder la place à une tentative de partenariat avisé avec « *EuroMin* », sans toutefois anéantir pour de bon le climat de peur et de méfiance ambiant. Du temps de « *CanMin 1* », la situation pour ce représentant s'exposait sans ambiguïté :

*« Quand je n'étais pas présent (sur les lieux de travail), les contremaîtres pressurisaient les travailleurs. Ils leur faisaient peur, ils les menaçaient. Si quelqu'un osait dire : « chef, je ne suis pas d'accord avec ce point. Non, je ne suis pas d'accord. L'autre disait : « je suis ton chef, alors fais ce que je te dis de faire! » Finalement, le travailleur en ressortait un peu craintif. (...) Il est difficile pour un travailleur de gonfler le torse et de défier un contremaître. Si les travailleurs sont en groupe, c'est toujours mieux. Encore mieux s'ils disposent de la possibilité d'être accompagnés d'un dirigeant syndical. »<sup>163</sup> (entretien n° 38)*

<sup>163</sup> Citation originale: « Cuando yo no estaba presente, la jefatura presionaba a los trabajadores. Los asustaba, los amenazaba. Aquel que decía: « jefe, yo no estoy de acuerdo con este punto. No, yo estoy de acuerdo. ¡Yo soy tu jefe, así que ¡haz lo que yo te digo! » ¡Así que el trabajador asustado! (...) Porque es difícil a un trabajador « sacar pachorra »,

Malgré le passé connu d'ingérence patronale, l'équipe D admettra néanmoins l'absence de congédiements par l'entreprise de ses représentants ou certains de ses militants pour cause d'activités syndicales<sup>164</sup>, un fait largement répandu dans le pays. De l'avis de ce dirigeant confédéral :

*« Il y a dans ce pays une politique visant à désarticuler le mouvement syndical et, d'une certaine manière, de ne pas permettre l'exercice d'un bon « leadership » à l'intérieur du mouvement. Une politique antisyndicale perdure. L'exercice de la liberté syndicale n'existe pas non plus, indépendamment du discours officiel de l'État, de ce qui est rendu public, de ce qui se trame à Genève, encore devant les organismes internationaux où l'on prétend que nous jouissons ici d'une pleine liberté syndicale. Mais dans les faits, la réalité, ce que vit le travailleur dans notre pays, c'est toute autre chose! (...) »*

*L'on poursuit encore au Chili les gens qui optent pour la syndicalisation. L'on refuse également d'offrir du travail à ceux qui occupent des rôles de dirigeants syndicaux. »*<sup>165</sup> (entretien n° 48)

Sous « EuroMin », un autre de ses homologues locaux prétendra pour sa part espérer rompre avec les pratiques et les traditions d'opposition d'autrefois :

*« Nous ne sommes pas venus ici pour créer des problèmes avec les gens et à faire des conquêtes! Au contraire! Nous leur avons tous dit la même chose, depuis le gérant général jusqu'au contremaître de plancher. Nous leur avons communiqué notre style, expliqué notre façon de travailler, comment nous escomptions régler les conflits. Rien à voir avec l'Inspection du Travail et la loi, rien de cela! Les volontés peuvent souvent surpasser les lois! Nous allons travailler et agir sur la base des volontés. La volonté est mieux que la loi. Nous avons obtenu des accords importants de cette façon-là. »*<sup>166</sup> (entretien n° 41)

Le changement d'employeur à l'échelle transnationale n'aura donc pas nécessairement concordé avec l'augmentation des dissensions entre les acteurs locaux. Certaines tensions tendront toutefois à demeurer devant les objectifs de rationalisation de la production et de

---

*decimos nosotros, valentía, si está frente al jefe. Pero si están en conjunto, siempre va a ser mejor. Y más si tiene la alternativa de estar con un dirigente sindical. »*

<sup>164</sup> Citation originale: « Es una característica de la empresa que no ha cancelado dirigentes. »

<sup>165</sup> Citation originale: « Hay una política de poder desarticular el movimiento sindical y, de alguna manera, no permitir liderazgos al interior del movimiento sindical de nuestro país porque hay una política antisindical y también hay una, no hay un libre ejercicio de la libertad sindical independientemente que del discurso del Estado, de lo público, de lo que se habla en Ginebra o ante los organismos internacionales, se habla que acá hay plena libertad sindical, pero los hechos, la realidad, lo que vive el trabajador en nuestro país, jeso no es una realidad! (...) Porque acá se persigue a la gente que opta por la sindicalización y también se le niega el derecho al trabajo a los que ejercemos roles de liderazgo. »

<sup>166</sup> Citation originale: « No hemos venido a hacer problemas con la gente y ja hacer conquistas! Nosotros, ¡por lo contrario! Desde el gerente hasta el jefe más chico, ja todos les hemos dicho lo mismo! Nosotros les hemos dicho nuestro estilo, nuestra forma de trabajar, como vamos a trabajar en materia de conflicto y ¡de inspección de trabajo, que la ley, no! ¡Las voluntades pueden superar las leyes! Esto lo hemos permitido. ¡Nosotros vamos a actuar en materia de voluntad! La voluntad es mejor que la ley. Esto también lo hemos permitido. Y hemos sacado acuerdos importantes. »

réduction des coûts d'opération constamment affichés par la direction locale. Ceux-ci s'accorderont avec la précarisation grandissante des emplois et des statuts d'emploi, la mise en plan de mesures de flexibilisation de la main-d'œuvre de toutes sortes dont le recours à la sous-traitance, les licenciements de travailleurs disposant de beaucoup d'ancienneté, sans oublier l'offre considérable de temps supplémentaire. Les enjeux de la relation patronale-syndicale à l'usine *ChiD* tournent autour de ces visées : ceux-ci contraignent, à n'en pas douter, la marge de manœuvre et les capacités d'action de l'équipe D dans la mise en plan de ses priorités stratégiques au quotidien. Ces tensions exacerbent la portée des constats dégagés plus tôt sous la lorgnette de l'*Employeur* (local et global).

Du côté de la mine *PerE*, le niveau de paritarisme y prévalant paraît plutôt élevé. Les changements apportés en milieu de travail (par exemple: SST), tout comme les priorités stratégiques du site de production font l'objet de discussions conjointes et constantes tenues à tous les deux ou trois mois. Nous constatons également la présence de dirigeants syndicaux dans les réunions d'orientation tenues avec l'entreprise locale visant à consolider l'attente des objectifs de production discutés au préalable et entérinés par les principaux représentants patronaux de sa structure décisionnelle multipartite : il serait d'ailleurs prévu d'augmenter la cadence de ces rencontres dès 2008 pour les fixer sur une base mensuelle, voire bimensuelle.

Le degré de conflictualité entre les parties apparaît en ce sens plutôt réduit. Des rapports de bonne entente relative s'y sont tissés au fil des années, particulièrement en 2007 où seront lancés de part et d'autres des signaux d'assouplissement significatif des relations patronales-syndicales. Ce représentant syndical déclarera à ce titre :

*« Le gérant général de l'entreprise nous invités, tous les nouveaux membres de l'équipe E, au salon où se trouvaient les hauts cadres, tout de suite après que nous ayons été élus. Environ 10 jours après, ils nous ont invités à Lima, toutes dépenses payées. Nous avons traité à cette occasion du plan de l'entreprise, de ce que nous voulions dans un avenir proche, des projets à développer, l'agrandissement de la mine, les bénéfices à escompter pour nous, la vision qu'avaient les actionnaires de notre entreprise, parce que notre entreprise n'existe que depuis 5, 6 ans. Il s'agit d'une entreprise jeune. Nous avons discuté des moyens d'y améliorer notre participation en tant que travailleurs. »*<sup>167</sup> (entretien n° 53)

---

<sup>167</sup> Citation originale: « El mismo presidente nos invitó a nosotros, a toda la junta nueva, directiva, al salón donde estaban los altos funcionarios después de haber sido elegidos. 10 días no más, no más, nos invitaron con todos gastos pagados ellos. (...) Tratamos ahí del plan de la empresa, qué queremos para el futuro, cómo vamos a desarrollar el proyecto, cómo vamos con la ampliación de la mina, qué beneficios vamos a tener nosotros, los accionistas cómo ven ahorita nuestra empresa, porque nuestra empresa tiene un promedio de 5, 6 años, sí, una empresa joven, cómo podemos mejorar, como trabajador, nuestra participación nosotros mismos. »

Le changement de figure au niveau de l'employeur transnational n'aura donc eu que peu d'impact sous ce registre, dans la mesure où une dynamique de dialogue, de consensus et de partenariat avisé s'inscrit dans la durée. L'on nous dira d'ailleurs à cet égard :

*« Je dirais que nous formons pratiquement une communauté d'action avec l'entreprise. Nous concevons la direction de l'entreprise comme une alliée dans la réalisation de nos projets, comme un partenaire. (...) Nous avons un plan stratégique, un objectif commun et nous déployons tous les deux des efforts dans l'atteinte de cet objectif commun, soit de devenir une entreprise « leader » dans le monde, pas seulement au Pérou, mais également dans le monde, en termes de sécurité au travail, de respect de l'environnement notamment. (...) Nous devons travailler ensemble.*

*Je crois que si nous travaillons ensemble, comme je l'ai toujours prétendu, nous allons atteindre ces objectifs, aussi bien pour nous, les travailleurs et les membres que pour la direction de l'entreprise qui gère les activités de la mine.»<sup>168</sup> (entretien n° 53)*

Un autre représentant renchérit la donne de son côté :

*« Je vois ici par exemple combien ils respectent le capital humain, le travailleur, combien ils se veulent ouverts au dialogue. (...) Grâce aux cours qu'ils nous ont donnés, le document constitutif de la mine, la création des valeurs de travail, le respect du travail, l'on ne peut que percevoir la reconnaissance que l'on a envers nous. Alors, je pense et je remercie honnêtement « EuroMin » d'avoir institué pareil dialogue dans notre milieu de travail immédiat (...). Oui, il y a des choses, je ne peux pas le nier, que nous devons améliorer. Il y a des avantages qui nous manquent, comme on pourrait dire. Il se peut que nous arrivions à nous affronter un jour, mais il m'apparaît très peu probable que nous arrivions un jour à vivre un véritable choc avec l'entreprise. Je ne crois pas que l'entreprise puisse se détériorer à ce point, elle qui possède une aussi bonne image corporative, pour en arriver à la ternir pour de si petites choses. »<sup>169</sup> (entretien n° 54)*

Une telle situation est d'autant surprenante qu'elle s'insère dans un contexte plutôt rébarbatif, où de l'avis du représentant d'une FSI en poste depuis longtemps dans le pays:

---

<sup>168</sup> Citation originale : *« Yo diría que casi formamos una comunidad de acción con la empresa, que concebimos la dirección de la empresa como una aliada en nuestros proyectos, como un partenaire. (...) Tenemos un plan como estratégico, con un objetivo común y los dos estamos empujando hacia este objetivo, de ser la empresa líder en el mundo, no solamente en el Perú no, sino del mundo, temas de seguridad, de cuidar al medio ambiente. (...) Tenemos que trabajar juntos. Creo que si lo hacemos juntos, como he dicho siempre, vamos a lograr los objetivos, tanto como para nosotros, trabajadores y agremiados, tanto para la dirección de la empresa que nos está conduciendo. »*

<sup>169</sup> Citation originale : *« Veo que acá por ejemplo respetan al capital humano, al trabajador. Abiertos al diálogo como lo son. (...) Gracias a los cursos que han dado acá, el acta constitutiva, a la creación de valores, como se respeta el trabajo, uno ve el reconocimiento no. Entonces, yo pienso y agradezco así honestamente que en « EuroMin » haya este diálogo... (...) Sí, hay cosas, no lo puedo negar como dirigente que sí necesitamos mejorar. Hay beneficios que nos faltan, como decir. Puede ser que lleguemos a un choque pero a veces se me hace dudoso que lleguemos a un choque fuerte que no creo que la empresa sea desmejorada tanto para llegar a un nivel de imagen empresarial que está bien alto, que así por una cosita simple lo vaya a manchar. »*

*« Un des plus grands défis à l'heure actuelle pour les mineurs du Pérou consiste à réussir que les dirigeants d'entreprise consentent à s'asseoir à la table de négociation avec leurs homologues syndicaux. »<sup>170</sup> (entretien n° 64)*

En définitive, et à l'opposé des cas précédents, les objectifs patronaux tournent ici autour de l'optimisation des capacités de production et de la recherche de nouveaux gisements. Bien que la précarisation des emplois et des statuts d'emplois soit recherchée sur le site de production, il reste que le recours à l'impartition demeurerait réservé à d'autres sphères que celui de l'exploitation minière en tant que telle. Des embauches y ont aussi été effectuées à un rythme régulier depuis plusieurs années, non pas uniquement dans les voies de la sous-traitance. La marge de manœuvre et les possibilités d'agir de l'équipe E tranchent avec celles abordées chez la chilienne D : celles-ci ressortent comme y étant singulièrement plus élevées.

À la mine *PerF* cette fois, le degré de paritarisme en présence se veut très élevé : les changements apportés en milieu de travail se discutent conjointement entre l'équipe syndicale et la direction patronale locale à l'intérieur d'un comité paritaire dont les activités se tiennent sur une base mensuelle. L'employeur local dispense aussi régulièrement aux dirigeants syndicaux des programmes et autres ressources de formation édifiés de son propre chef et entièrement défrayé par lui. Toutes sortes de thèmes y sont abordées depuis l'apprentissage de nouvelles consignes de sécurité, aux dangers associés au travail minier, jusqu'à la diffusion de la culture corporative à endosser de tous.

Le *degré de conflictualité* apparaît à cet égard réduit : des rapports de bonne entente et de partenariat prévalent entre les parties, particulièrement depuis la privatisation de l'entreprise en 1995. Pour ce représentant, il ne fait aucun doute que celle-ci aura été bénéfique de part et d'autre, tant et si bien qu'il soutiendra :

*« Avant, l'entreprise te payait les avantages qu'elle voulait bien te donner. L'on ne reconnaissait pas les avantages sociaux, la prime à l'altitude entre autres. Il y avait une série d'abus, beaucoup d'insatisfactions de la part des travailleurs. Les chefs congédiaient les travailleurs quand ils le voulaient, sans accorder aucune indemnisation. Les primes de départ étaient prévues par la loi, soit rien! Il y a eu un changement énorme depuis, surtout la privatisation. Nous nous sommes aperçus que les travailleurs étaient valorisés, dans les négociations collectives surtout : l'on mettait l'emphase sur le dialogue entre l'entreprise et le travailleur!*

---

<sup>170</sup> Citation originale: « *El gran desafío para los mineros del Perú es lograr que los empresarios se sienten en la mesa con los dirigentes sindicales.* »

*Un syndicat moderne, non plus un syndicat traditionnel. Je crois que c'est ce changement qui nous a énormément aidés, aussi bien à l'entreprise qu'à nous, les travailleurs. Ça nous a aidés, nous avons tous bénéficié de cette nouvelle philosophie. ».<sup>171</sup> (entretien n° 61)*

Une certaine prudence tendra néanmoins à ponctuer les relations patronales-syndicales de peur de représailles connues en ce qui a trait à l'arbitraire de certains congédiements et la surveillance des communications (téléphoniques et électroniques). L'on observera également une tentative de durcissement des *relations de travail* avec la prise de contrôle de l'entreprise par « *EuroMin* » en juin 2006 qui se soldera très tôt par un retour à la normale des choses.

Finalement, les objectifs cultivés sur le terrain se déclinent en trois temps, à savoir : 1) l'optimisation des capacités de production; 2) la réduction des coûts d'opération; ainsi que 3) la recherche de nouveaux gisements. Pour y arriver, des stratégies de flexibilisation de la main-d'œuvre sont certes utilisées, à l'instar de l'impartition et des mises à pied. Indépendamment de ces visées, les acteurs locaux se sont penchés en simultanément sur la possibilité d'assurer un maximum de stabilité pour les employés de longue date en misant entre autres sur le recyclage des compétences, l'affectation à de nouveaux postes, la permutation des horaires, la participation à des projets de développement temporaires, de même que la mise en place de restrictions posées à la sous-traitance. L'approche consensuelle semble donc ici être primée. Une position de *partenariat* et de *collaboration* prévaut entre les parties et met en plan une action syndicale récusant toute inspiration propre à la *lutte des classes* : celle-ci bonifie la marge de manœuvre et l'envergure de la structure d'opportunités à la portée de l'équipe F dans l'accomplissement de ses tâches au quotidien.

Sous ce volet donc et pour réunir le tout, nous distinguons chez l'équipe D l'existence d'une marge de manœuvre réduite à l'interne et d'un niveau de contraintes élevé au plan local. D'un côté, les changements de propriété de l'*Employeur* (local et global) y sont vécus plus difficilement que chez les péruviennes E et F. De surcroît, les pressions concurrentielles déployées par la maison-mère s'y exercent très intensément depuis un bon nombre d'années.

---

<sup>171</sup> Citation originale: *Anteriormente la empresa te pagaba lo que beneficios que ellos querían, no reconocían los beneficios sociales, por altura tantas otras cosas. (...) Había una tira de abusos en la empresa estatal, mucho descontento de parte de la gente, ¿en qué sentido abuso? Los jefes botaban gente cuando querían, y casi sin ningún beneficio. Los beneficios que daban, que estaban por ley, ¡pucha! que no era nada. (...) Entonces, por ahí, ha habido un cambio enorme, sobre todo cuando se privatiza la empresa. Hemos tenido conocimiento de que los trabajadores recién nos han valorado, sobre todo en las negociaciones colectivas donde se pone de manifiesto, entre la empresa y el trabajador, ¡el diálogo! Un sindicato moderno, ya no el sindicato tradicional. Creo que eso nos ha ayudado bastante, tanto a la empresa como a los trabajadores. Nos hemos beneficiado ambos de esa nueva filosofía.»*

De l'autre, l'instabilité des gestionnaires locaux, doublée d'un climat de travail très difficile restreindront davantage les possibilités d'agir d'un acteur syndical aux capacités d'action déjà marginales au plan local : les sources d'instabilités externes s'opposant à lui sont, dans les faits, plus que nombreuses.

La situation se présente tout autrement chez l'équipe E. En effet, celle-ci jouit d'une marge de manœuvre élevée, à la fois par la singularité de sa structure de propriété locale et la charge de conflits plutôt mineure y ayant cours, surtout si on la compare à tout le moins à celle en présence chez son pendant chilien D. Par ailleurs, la très grande rentabilité du site de production *PerE* n'est pas sans rehausser le champ et le pouvoir d'intervention de l'équipe syndicale au plan local. Pour preuve : sa mine d'attache n'est, à toutes fins pratiques, jamais mise en comparaison en termes de productivité et de rentabilité avec les autres sites de production de la chaîne d'« *Euromin* ». Il ne saurait en être autrement, les contraintes pesant sur l'équipe E se veulent beaucoup moins considérables que chez la chilienne D.

Enfin, la troisième et dernière équipe, F, dispose d'un éventail d'opportunités plutôt appréciable à l'interne, au plan local. Celle-ci se veut engagée dans une forme de micro-corporatisme patent avec les gestionnaires locaux : les *relations de travail* sont vécues de manière coopérative sur son site de production. Ses possibilités d'agir s'apparentent à celles discutées chez la précédente E, sans être toutefois aussi relevées vu la durée de vie limitée et la rentabilité moindre de la mine *PerF*.

Le tableau 11-III synthétise les données présentées sous la rubrique des *Relations de travail* exclusives aux équipes syndicales du *Sud*.

**Tableau 11-III : incidence des *Relations de travail* sur les *logiques d'action* (Sud)**

<i>Relations de travail</i>			
<i>Logique d'action globale</i>	<i>Équipe D</i>	<i>Équipe E</i>	<i>Équipe F</i>
	<i>Repositionnement stratégique</i>	<i>Repositionnement ciblé</i>	<i>Ouverture limitée</i>
<i>Degré de paritarisme au sein de l'entreprise</i>	-	+	+
<i>Degré de conflictualité entre les parties</i>	+	+/-	-
<i>Intensité du processus de rationalisation de la production</i>	+	-	+/-
<i>Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible</i>			

Il nous faut en convenir désormais, les thèmes du paritarisme et la conflictualité présente en milieu de travail se manifestent comme étant des facteurs capables de départager l'équipe chilienne D de ses équivalents E et F. Les particularités s'en dégageant nous amènent aussi à expliciter en partie les raisons derrière leurs différences, notamment en ce qui a trait à leur désaveu respectif de la coalition étudiée. Notre proposition de travail n° 4 ressort dès lors comme étant confirmée.

Le premier cas de figure (en l'occurrence l'exécutif D) se voit ainsi lourdement fragilisé par la dégradation progressive et continue du climat de travail ambiant, ce qui ne l'empêchera pas toutefois d'en appeler à la coalition pour transformer son devenir et influencer activement sur le cours des choses. Cet élément de forte précarité se veut ainsi fondamental pour comprendre la teneur des *logiques d'action* caractérisant cet acteur et la marque de son repositionnement final. L'implication internationale s'est voulue ici une stratégie un certain temps gagnante, mais aussi risquée, censée déjouer l'évolution plus que négative des *relations de travail* au plan local et contrer la perte de légitimité du syndicat auprès de son *membership*. Ce faisant, les tensions croissantes enregistrées avec la partie patronale rendront de plus en plus ardue l'engagement des dirigeants syndicaux concernés au sein de la coalition jusqu'à entraîner leur destitution quasi complète à la mi-2007 : la nouvelle équipe en poste reconsidérera de ces suites son parcours pour se replier dans un espace d'action d'envergure régionale. D'autres facteurs entrent ici en ligne de compte : nous en ferons mention plus tard dans notre analyse.

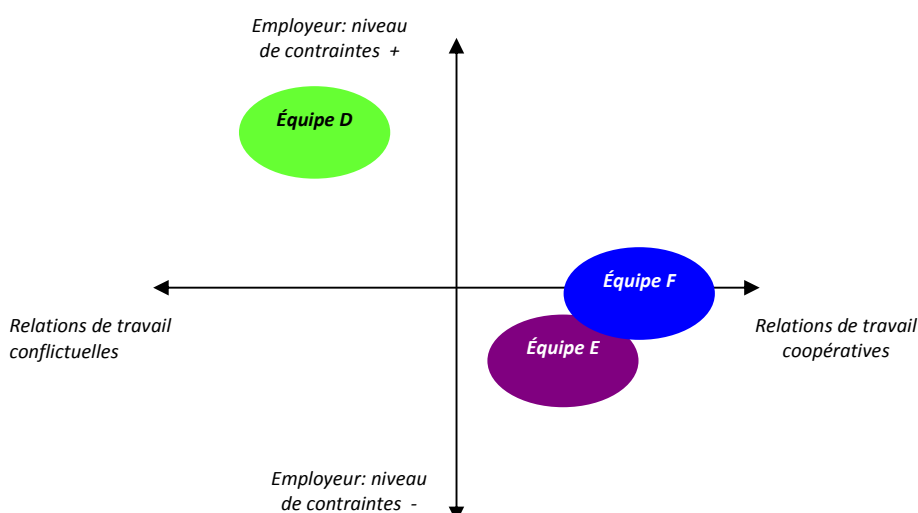
Les équipes E et F, quant à elles, se différencient de la précédente par la qualité relative de leur environnement local respectif, la seconde en particulier qui cultive avec ses interfaces patronales des relations pour le moins privilégiées. Du côté de l'exécutif E cependant, l'implication internationale a toujours été perçue comme une exigence double visant à rehausser à la fois son pouvoir de négociation auprès de l'employeur et sa cote de crédibilité auprès du *membership* local : le niveau de contraintes vécues au plan local s'y révèle cependant réduit. En dépit de cela, un repositionnement face à la coalition s'envisagera peu coûteux et tout à fait envisageable, vu l'éventail relationnel à la portée de l'équipe E : nous reviendrons sur ces questions bientôt. Pour ce qui est de l'exécutif F finalement, celui-ci évolue dans un contexte de relations de travail faible en contraintes. Cette donne paraît avoir facilité chez lui l'émergence d'une position de fermeture relative face aux possibilités d'interagir avec

des interfaces relationnelles inconnues, peu susceptibles de bonifier son action à court, comme à moyen terme : ce dernier aura d'ailleurs tôt fait de s'investir dans des manœuvres de solidarité intersyndicale au plan régional et de les préférer par rapport à la coalition. À nouveau, d'autres éléments d'analyse nous renseigneront prochainement quant au pourquoi des dissemblances observées chez l'équipe F face à ses homologues D et E.

Tout compte fait, ces éléments de contexte précisent le rationnel derrière les *logiques d'action* repérées au *Sud*, en plus de départager entre elles les équipes D et E en matière d'implication internationale et de dissociation des rangs de la coalition. D'autres facteurs manquent afin d'élaborer pourquoi les exécutifs E et F, malgré toutes les similitudes qui les unissent, agissent et se positionnent néanmoins différemment à l'intérieur de l'ensemble étudié. Nous comblerons ces vides explicatifs par l'inclusion, dans notre scénario d'analyse, de la question des *ressources de pouvoir* et des variabilités qui leur sont afférentes.

Question d'en illustrer les synergies sur le plan de l'analyse, la figure 11. 1 jumelle les zones d'instabilités sous-jacentes à l'*Employeur* et aux *Relations de travail* abordées jusqu'à présent. Leur croisement nous rend à même de soupeser avec davantage de justesse le poids variable des contraintes (externes) pesant sur les équipes locales du *Sud*.

**Figure 11. 1 : incidence de l'Employeur et des Relations de travail sur les logiques d'action (Sud)**



Pour condenser nos dires, évoquons à nouveau la présence chez l'équipe D d'une marge de manœuvre réduite à l'interne causée par un accroissement majeur des contraintes relevées au niveau local. À n'en pas douter, les changements de propriété de l'*Employeur* (local et global) sont vécus plus difficilement chez ce groupe, de loin plus lourdement que chez ses équivalents péruviens E et F. À cela s'ajoutent l'envergure des comparaisons coercitives qui se sont sans cesse accrues au cours des années passées. La rotation accélérée des gestionnaires locaux a, elle aussi, contribué à la dégradation rapide de *relations de travail* déjà lourdement entamées par un historique d'ingérence patronale admis par plusieurs. Cette équipe se caractérise donc par une diminution graduelle et soutenue de ses possibilités d'intervention par plusieurs facteurs d'instabilités externes qui, joints à d'autres, l'emmèneront à revoir en *phase trois* la nature et la pertinence de son engagement international.

Les exécutifs E et F disposent, quant à eux, d'une structure d'opportunités appréciables à l'interne à l'échelle locale. Contrairement au cas précédent, les mines *PerE* et *PerF* ne sont pour ainsi dire jamais mises en comparaison en termes de productivité et de rentabilité avec les autres sites d'« *Euromin* ». Plus encore, ces équipes (en particulier la seconde, toute engagée qu'elle est dans une dynamique micro-corporatiste avec l'employeur local), évoluent dans un climat de relations de travail plutôt sain en soi. Les possibilités d'agir dont toutes deux disposent doivent, de ce fait, s'appréhender comme nettement plus élevées que chez la chilienne D. Qu'à cela ne tienne toutefois, les dirigeants concernés conçoivent et poursuivent de manière différente leur engagement sur la scène internationale. Il nous faut donc aller chercher ailleurs les raisons derrière de telles différenciations.

Les conclusions de cette portion-ci du travail se veulent sans contredit provisoires et incomplètes au moment d'aborder la question de la variabilité des *logiques d'action* et leur séquence évolutive spécifique au *Sud*. Ces nuances nous permettent de saisir quelques-unes des subtilités derrière les choix engagés par les équipes D, E et F. Toutefois, ce n'est qu'en combinant certains de ces éléments d'informations à d'autres, dont ceux propres aux *ressources de pouvoir*, que nous prendrons la pleine mesure de nos résultats.

## **11. 2 VARIABILITÉS LIÉES AUX RESSOURCES DE POUVOIR**

Nous passerons cette fois-ci en revue les spécificités des *ressources de pouvoir* des équipes D, E et F. Nous visons, d'une part, à mesurer l'impact de ces dernières sur le parcours d'implication caractéristique à chacun de ces acteurs. Nous reverrons ainsi en détails les particularités de 1- la *capacité stratégique*, de 2- la *solidarité interne* et de 3- la *solidarité externe* sur leur comportement respectif à l'international. Ces dimensions d'analyse sont pressenties comme influençant leurs *choix* en matière de solidarité internationale. Nous cherchons, d'autre part, à expliquer les spécificités des *logiques d'action* observées dans le dernier droit de la coalition. Nous essaierons ainsi de valider, nuancer ou infirmer notre proposition de travail n° 5 (et ses dérivés) qui insistaient sur l'influence déterminante des *ressources de pouvoir* (et leur mobilisation en temps opportun) sur les *logiques d'action* en matière de solidarité internationale. Notre propos visera une nouvelle fois à discriminer ces équipes entre elles de manière à mieux soupeser le rationnel derrière les logiques épousées au contact de la coalition.

### **11. 2. 1 Variabilités liées à la capacité stratégique: équipes D, E et F**

Le volet de la *capacité stratégique* nous porte ici à différencier abondamment les équipes du *Sud* entre elles : ces distinctions commandent de jauger avec davantage de rigueur le rationnel les habitant en matière d'implication internationale et à en cerner les objectifs sous-jacents, notamment dans le dernier segment de leur évolution.

D'entrée de jeu, l'équipe D frappe par ses difficultés pratiques d'adapter le projet de la direction locale, d'y apporter des alternatives syndicales convaincantes et d'en faire la promotion. Ses capacités à développer un agenda autonome de celui des gestionnaires locaux se dégraderont d'ailleurs suivant le rapprochement observé des parties au fil des années. Celle-ci agit selon une logique de gestion des conséquences afférentes aux visées patronales, sur une base défensive et réactive. Certes, l'équipe paraît éprouver des difficultés patentes de faire valoir les positions syndicales au plan local. En dépit de cela, nous dénotons toutefois l'amélioration ponctuelle de son rapport de force lors des rondes de négociations tenues à l'été 2006 à l'approche d'une grève imminente : le différentiel salarial s'observant entre les conventions collectives de 2003-2006 et 2006-2009 témoigne sans trop de mal de cet accroissement. Ces

données indiquent la présence d'un certain potentiel de mise en œuvre des revendications syndicales face à l'acteur patronal local.

La fusion en 2001 des trois syndicats locaux autrefois présents sur le site de production confirmera, de son côté, la capacité de l'exécutif D de *revisiter sa structure* : cet épisode de restructuration viendra mettre un terme à la vive concurrence qui l'opposait autrefois aux équipes concurrentes dans l'usine. Ces succès apparaissent malgré tout compliqués par la situation d'endettement extrême des syndiqués bénéficiant de « *prêts mous* »<sup>172</sup> consentis lors de la ratification de la convention collective. De fait, il devient complexe pour l'équipe d'asseoir ses revendications et de brandir la menace d'un conflit de travail quand ses membres sont pieds et mains liés financièrement à l'employeur local. Cette particularité restreint considérablement les possibilités de l'équipe D de *revoir ses stratégies d'action*. En guise d'exemple, la syndicalisation des travailleurs sous-traitants fera longtemps partie des objectifs visés à court terme sans pouvoir jamais se concrétiser. Un représentant estimera à ce sujet :

*« Nous avons eu des réunions avec les travailleurs sous-traitants, avec un des syndicats de sous-traitants, mais ce n'est pas une relations, disons, formelle, très dense. C'est très difficile parce qu'ils ont leurs propres et nous avons les nôtres. Eux, ils sont de leur côté, nous, nous sommes du nôtre, de l'autre côté. Ils sont différents de nous, certes!*

*Nous ne travaillons pas en commun, même si nous leur avons fourni de l'aide, hein! Nous les avons aidés à créer différents syndicats de sous-traitants. Nous leur avons montré comment constituer un syndicat, où ils devaient se rendre, nous leur avons facilité le processus par l'intermédiaire de la centrale nationale, expliqué comment procéder avec l'agent d'accréditation et la procédure pour les votes, fourni le local de la centrale lors de la tenue du vote, fait en sorte qu'ils puissent se constituer en syndicat sans que l'entreprise les congédie par la suite, et tout le reste. Nous les avons beaucoup aidés à créer leur syndicat. Un à un, sur une base individuelle. »*<sup>173</sup> (entretien n° 40)

L'équipe D cultive de fortes volontés d'élargissement de son action et de *son champ d'intervention*, sans toutefois disposer des capacités pour escompter les réaliser. Les difficultés

<sup>172</sup> Les « *préstamos blandos* » (tels que libellés en espagnol) ne constituent rien d'autre en effet que des *prêts sans intérêt*, consentis aux travailleurs affiliés, non pas sur demande, mais sur signature effective de leur syndicat local de la convention collective. Ces montants sont remboursables sur une période équivalente à la durée du contrat et prélevés directement, à même la paie de l'employé.

<sup>173</sup> Citation originale: « *Hemos tenido reuniones con los contratistas, con uno de los sindicatos de contratistas. Pero no hay una relación así formal. Muy unida. Es muy duro. Porque ellos tienen sus propios intereses y nosotros tenemos los nuestros. (...) Ellos están por su lado y nosotros por el nuestro, por otro lado. Ellos son diferentes pues. No trabajamos en conjunto.*

*¡Aunque los hemos ayudado! Nosotros hemos ayudado a la formación de... a crear varios sindicatos de contratistas. Le enseñamos cómo tenían que hacer el sindicato, dónde tenían que ir, le facilitamos las cosas por intermedio de la central, les facilitamos el ministro de fe, los votos, la oficina de la central para que fueran a votar y crear a su sindicato sin que la compañía los despidieran, sí. Les apoyamos mucho en crear su sindicato. Pero en forma individual. »*

enregistrées en ce sens se retrouvent donc au niveau de la *mise en œuvre* de ces intentions de transformations : l'inclusion des travailleurs sous-traitants dans ses rangs constitue un exemple illustrant l'échec d'un vain projet. En l'occurrence, nous faisons face à une équipe syndicale difficilement capable de concurrencer les visées de l'employeur local. L'équipe questionne néanmoins son *modus operandi* et demeure apte à se repositionner par rapport à elle-même. Il est clair qu'elle pâtit d'un déficit avoué de ressources à l'interne complexifiant son intégration et ses avancées au sein de la coalition.

Contrairement à son pendant D, l'équipe E présente au tout début des *capacités appréciables d'adapter le projet de la direction locale*, mais surtout d'y apporter des alternatives ou des solutions de rechange d'ordre syndical. On constate par la suite un certain alignement de ses visées avec celles poursuivies par son homologue patronal. L'exécutif syndical semble avoir opté pendant un moment pour une *logique de contre-propositions sur une base proactive* : celle-ci s'estompera par la suite au profit d'un *esprit d'acquiescement sur une base plus réactive* qu'autrefois.

Dès l'époque de la syndicalisation de la mine *PerE*, les dirigeants syndicaux alors en place paraissent disposer de facilités évidentes dans la mise en œuvre de leurs positions au plan local. L'importance du différentiel salarial existant entre les conventions collectives de 2003 et de 2006 confirme les dires avancés ici. Il en va de même pour celui séparant les dispositions qui y sont conclues par rapport à celles retrouvées chez sa voisine F. L'équipe E signe ainsi une victoire importante face à l'une des plus grandes compagnies d'indemnisations du pays par l'obtention d'une rente viagère pour l'un de ses affiliés lourdement accidenté. Elle orchestrera également des manœuvres d'opposition et de contestation de toutes sortes, par la préparation notamment de recours légaux, pour faire valoir son point de vue lorsque requis. Parallèlement à cela, la menace d'une grève aurait infléchi les visées patronales et accéléré la signature de la convention collective en 2006. De ces suites, on négociera avec succès la construction dès 2008 d'un nouveau local syndical et d'un complexe hôtelier supplémentaire en périphérie du site *PerE*, loin de la zone des résidus toxiques et des déchets miniers.

L'équipe intègre très tôt dans sa structure permanente des ressources externes spécialisées, en l'occurrence un comptable et un avocat, visant à bonifier le niveau d'expertise et l'étendue de son *champ d'intervention* à l'interne. Elle entretient également, à une certaine période, des

liens étroits avec les travailleurs sous-traitants : ces derniers font alors partie intégrante de l'agenda syndical cultivé localement. L'équipe E participera d'ailleurs à l'effort de syndicalisation de ces travailleurs en 2006 : elle fournira à ces derniers plusieurs facilités logistiques, dont des espaces de rencontres et des téléphones cellulaires. Dans le cadre de sa propre négociation collective, elle ira même jusqu'à négocier plusieurs clauses qui auront un impact direct sur les conditions de travail des sous-traitants. On nous avouera ici :

*« Notre stratégie n'était pas complètement développée à cet effet et établie. Toutefois, nous avons cherché à ce que le syndicat soit un refuge pour eux, mieux encore, à plusieurs occasions de rencontres avec l'entreprise, nous avons parcouru des thèmes propres aux sous-traitants. Nous avons institué plusieurs changements, par exemple, une entreprise qui n'octroyait pas de vacances à ses sous-traitants, elle les leur payait et ça lui suffisait. La loi péruvienne ne dit pourtant pas ça. La loi dit qu'à la deuxième année de travail sans vacances, l'entreprise doit non seulement les accorder, mais elle doit aussi les rémunérer. C'est ce que nous avons obtenu pour les sous-traitants.*

*Nous avons aussi forcé l'amélioration des horaires. Les horaires à la mine pouvaient être 28 jours de travail pour 7 jours de congé. Nous avons diminué ce rythme à 21 pour 7, aucune entreprise ne pouvait aller au-delà de ça. Il n'y avait plus la possibilité qu'un travailleur soit présent sur le site plus de 21 jours. Il y avait autrefois des entreprises qui donnaient des horaires de travail de 21 pour 7, les 7 jours restants, elles te les payaient en temps supplémentaire et t'obligeaient à rester sur le site de la mine. »<sup>174</sup> (entretien n° 52)*

Ces volontés très fortes d'élargissement de l'action et du champ d'intervention de l'ancienne équipe E se manifesteront sous le couvert de tentatives de défier les dispositions législatives existantes et de tenter de faire bouger les choses à l'accélééré:

*« Nous avons mis un point dans notre projet de convention collective qui stipulait que le syndicat, de pair avec l'entreprise, devaient veiller au respect des lois du travail dans toutes les sphères d'opération de la mine, incluant certaines « zones stratégiques ». Le point allait en fait plus loin que ça et c'est un de ceux pour lesquels je me suis le plus battu. Le point visait à ce que n'importe quel travailleur sous-traitant puisse communiquer avec l'équipe E ou l'entreprise pour dénoncer quelque abus que ce soit. L'entreprise ne voulait ça pour rien au monde, elle nous a prévenu en nous disant : « non, vous ne pouvez pas entrer dans ce jeu-là de promouvoir la syndicalisation des sous-traitants ! » En réalité, c'est ce que nous voulions et l'entreprise a lu entre les lignes.*

---

<sup>174</sup> Citation originale: « No teníamos la estrategia totalmente desarrollada, pero sí buscamos este que el sindicato sea un refugio para ellos, es más, en muchas oportunidades en reuniones con la empresa hemos visto temas de contratistas, hemos regulado muchas cosas. Por ejemplo, una empresa que no daba vacaciones a sus contratistas, les pagaban y según ellos decían ya está, porque se lo pagué, pero la legislación no dice eso, la legislación dice que después del segundo año que no tomó vacaciones, además que se las tienes que dar en físico, se las tienes que pagar y eso fue lo que se obtuvo, se le empezó a dar.

Se mejoró los horarios. Los horarios en la mina PerE llegaban hasta 28 por 7. Así es, se disminuyó a 21 por 7, no había empresas que pudieran exceder de ello. No había la posibilidad de que un trabajador esté más de 21 días dentro de la empresa, se instituyó eso. Había empresas contratistas que te ponían 21 por 7, los 7 días te los pagaban de sobre tiempo y te mantenían ahí. »

*Nous voulions que le syndicat soit responsable, à l'origine de la formation des syndicats de sous-traitants. Malheureusement, notre législation met plusieurs entraves à notre chemin.*

*Tu ne peux pas te syndiquer si tu disposes d'un contrat à durée déterminée. La loi empêche la plupart des entreprises sous-traitantes de se syndiquer. »<sup>175</sup> (entretien n° 52)*

La situation changera sous ces rapports dès août 2007 sous le nouvel exécutif : celui-ci dépêchera des efforts moins soutenus que son prédécesseur en ce qui a trait à la syndicalisation des sous-traitants. Il entendra désormais comme incontournables les balises législatives posées en cette même matière. On estimera que : « *les sous-traitants peuvent se constituer en syndicats, ils n'ont qu'à le faire par eux-mêmes.* » (entretien n° 53)<sup>176</sup>

Malgré ces observations, nous dégagons l'existence de volontés aussi fortes qu'auparavant chez l'équipe en place d'élargir son action et son champ d'intervention premier dans la mesure où elle s'avère d'autant plus consciente qu'auparavant de son poids et de sa force sur la scène syndicale nationale:

*« Un des syndicats les plus puissants à l'heure actuelle dans ce pays est ce syndicat local. Tous reconnaissent que nous disposons d'un grand potentiel à développer. »<sup>177</sup> (entretien n° 53)*

En bref, cette équipe jouit d'une *intelligence stratégique* appréciable au plan local qui l'habilite à arborer un positionnement plutôt fort devant la figure de l'employeur, tout en lui permettant de se questionner face à elle-même ou encore de remettre en cause son répertoire d'actions. Son potentiel de contre-propositions peut être considéré dès lors comme étant non négligeable : nous le verrons, il agira sur la manière dont l'équipe E convient globalement de se positionner à l'international, entre autres au sein de la coalition.

---

<sup>175</sup> Citation originale : « *Pusimos un punto dentro del convenio colectivo que era, tanto el sindicato como la empresa, tenían que velar por el cumplimiento de las leyes laborales dentro de todas las fronteras de la mina, incluidos los hoyos estratégicos.* »

*El punto iba mucho más allá, ese fue uno de los que yo más peleé. El punto era, de que cualquier contratista podía comunicarse con el sindicato o con la empresa para hacer cualquier denuncia. Y la empresa eso no quería por ningún motivo, me dijo no, que ustedes no pueden entrar en ese tema. Y es que la realidad eso era lo que queríamos, realmente nos leyó entre líneas porque lo que buscábamos era que el sindicato sea el originador de la formación de sindicatos dentro de las contratas. Lamentablemente, nuestra legislación también nos pone una piedra muy grande en el camino, tú estás prohibido de sindicalizarte, si estás por contrato a tiempo definido. La mayoría de empresas contratistas están, por ley, impedidos de sindicalizarse. »*

<sup>176</sup> Citation originale : « *Ellos sí se pueden formar, pueden armar su sindicato por sí solo.* »

<sup>177</sup> Citation originale : « *Uno de los sindicatos más fuertes en este momento del país es el sindicato E y reconocen que hay un gran potencial que desarrollar.* »

Nous distinguons chez l'équipe F une forte tendance à aligner en continu son projet avec les visées épousées par la direction locale et à l'adapter en conséquence, notamment lors de l'introduction de changements en milieu de travail (par exemple: fusion des tâches et des métiers). C'est donc sur fond *d'acquiescement sur une base réactive* que se dessine la capacité de cet exécutif à se positionner face à son homologue patronal. Dans cette perspective, il signera des conventions collectives de longue durée (5 ans), une durée tout à fait contraire à la moyenne nationale établie à un an. Lors de l'arrêt complet des activités de la mine en 2002, elle négociera aussi un pendant à la convention collective en vigueur afin que ses membres puissent continuer à recevoir leur salaire de base pendant plus de dix-neuf mois, sans chercher à contrecarrer la situation d'autres façons. Ces *facilités à faire valoir les positions syndicales* auprès de l'employeur local sont discutées comme suit :

*« Bon, l'entreprise nous a annoncé il y a plusieurs années qu'elle souhaitait avoir de la stabilité sur le site de la mine, de la stabilité pour ses actionnaires. À ce moment-là, nous nous sommes dit que nous aussi nous voulions de la stabilité pour nos membres. (...) Alors, un des exemples les plus clairs de ça, tu sais ce que c'est? Celui de nous avoir garanti nos postes de travail et d'avoir tiré profit de la convention collective de 1995. La mine ferme donc pendant 19 mois, à partir de janvier 2002, pendant plus d'un an dû au prix du cuivre sur les marchés, à des coûts d'opération très élevés. Alors, que se passe-t-il pendant ces 19 mois? Nous avions une convention collective. C'est là-dessus que nous nous sommes basés pour dire: « tu ne peux pas nous jeter à la porte comme ça, vous avez signé une entente avec nous. Il y a une convention collective et il doit y avoir du respect. Que va-t-il advenir des travailleurs? » C'est comme ça qu'ils nous ont versé notre salaire de base pendant 19 mois, avec avantages sociaux et tout le reste. »<sup>178</sup> (entretien n° 61)*

L'émergence d'un syndicat unique en 1997 sur le site de la mine *PerF* rappelle, pour sa part, la *capacité* de l'équipe F à *revisiter sa structure, son action et son champ d'intervention*. À ceci s'adjoint l'intégration dans sa configuration d'une personne-ressource externe spécialisée en droit du travail et réputée être à sa disposition en tout temps. Nous recensons également la création récente de deux micro-entreprises bâties sur le modèle coopératif et gérées par l'entremise du syndicat dans le but de calmer la grogne populaire provoquée par l'exploitation de la mine et de créer une cinquantaine d'emplois au niveau local. Plusieurs documents

<sup>178</sup> Citation originale: « Bueno a nosotros nos plantea la empresa que quería estabilidad. Estabilidad para sus accionistas. Entonces en ese momento, se nos ocurre decir, bueno nosotros también entonces queremos estabilidad para nuestros compañeros. (...) Entonces, uno de los ejemplos más claros, ¿sabes qué es?, a nosotros de habernos garantizado, y haber sacado provecho de este convenio en el 95. Cuando cierra la mina por 19 meses, a partir de enero del 2002, más de un año en el 2002, por los precios del cobre. Por costos muy altos en la operatividad. Entonces, por los altos precios de operatividad cierre. Entonces ¿qué pasa en 19 meses? Como teníamos nosotros un convenio, de eso nos agarramos: « tú no nos puedes botar, tenemos un convenio que hemos firmado. » « Aquí » decimos, « hay un convenio, aquí debe haber respeto. ¿Qué va a ser de los trabajadores? » Entonces, durante 19 meses nos han ido pagando nuestro básico. Nos han ido pagando nuestro sueldo, también con gratificaciones, con todo. »

indiquent effectivement l'explosion de violences et d'actes de vandalisme qui occasionneront l'arrêt des activités de production du site pendant un peu plus d'un mois (Aste Daffós, De Echave Cáceres *et al.* 2002, 2004; Lebuis 2008). L'on admettra ici :

*« Pourquoi j'ai pensé à créer une entreprise? Un, parce que les actionnaires, ce sont désormais les travailleurs eux-mêmes, ce sont mes affiliés qui ont dans leurs mains la direction de l'entreprise : sa gestion implique les travailleurs eux-mêmes. L'équipe F crée ces micro-entreprises, un, pour pouvoir avoir un impact auprès des gens dans le besoin. Deux, aussi pour que le travailleur sache ce que c'est, comment se gère une entreprise. Et trois, aussi pour pouvoir assurer une certaine stabilité d' « EuroMin » en tant que telle.*

*Pourquoi émerge tout ceci? Parce que nous, suivant l'arrêt des activités, nous avons vu la nécessité de créer une entreprise pour donner de l'emploi aux communautés environnantes dont les représentants ont envahi la mine et ont brûlé les biens de l'entreprise. »<sup>179</sup> (entretien n° 61)*

En dépit de ces innovations, l'équipe F demeure au fait des limites posées à la transformation éventuelle de son action et de son champ d'intervention, au vu notamment de la précarité des alternatives d'emploi à la disposition de ses membres et la durée de vie restante de la mine estimée à environ 8 ans. L'équipe gardera ainsi toujours à l'esprit :

*« Nous ne voulons pas seulement conserver nos emplois, mais aussi demeurer compétitifs, nous voulons continuer de travailler. Que se passe-t-il en bout de ligne? (...) L'entreprise peut nous dire à tout moment que c'en est terminé pour nous! Où allons-nous par après vu notre âge? Nous ne sommes plus jeunes maintenant! »<sup>180</sup> (entretien n° 61)*

Contrairement aux cas précédents, la syndicalisation des travailleurs sous-traitants ne constitue pas ici un enjeu de taille à endosser rapidement. Quoiqu'il en soit, il s'agit d'un acteur capable d'interroger ses façons de faire et de revisiter son action, selon l'urgence des situations. Ce constat se révèle cependant moins vrai par rapport à l'employeur local, vu la teneur de la dynamique patronale-syndicale en place sur le site *PerF*. Cette équipe dispose de ressources *notables* au plan local, en dépit des contraintes s'y retrouvant et avec lesquelles elle peut composer.

<sup>179</sup> Citation originale: « ¿Por qué yo pienso en crear una empresa? Uno, para claro definitivamente, para que, porque los accionistas son los mismo trabajadores, pues mis afiliados que tenemos a la dirigencia, que son los mismos trabajadores. Micro empresa, entonces nosotros creamos, uno para poder llegar a esa gente que necesita. Y otro para que también el trabajador sepa lo que es, cómo se maneja una empresa. Y lo otro es también para lograr nuestra estabilidad como empresa misma. ¿Por qué nace esto? Porque nosotros, a raíz de la paralización todo esto, vemos que era la necesidad de crear una empresa para las mismas comunidades, los mismos comuneros han invadido a la mina PerF, lo quemaron sus cosas, de la empresa. »

<sup>180</sup> Citation originale: « No solamente que queremos quedarnos, ahí queremos ser competitivos, queremos seguir trabajando, ¿qué va a pasar? Porque en cualquier momento, nos van a decir por una casualidad, hasta acá nomás, ¿dónde vamos a ir? Ya le edad todo, ¡ya estamos tíos! »

Le tableau 11-IV joint les éléments d'information exposés sous la *capacité stratégique*. Ceux-ci permettent de distinguer les équipes D, E et F entre elles en ce qui a trait à leur scénario d'implication à l'international et à la courbe d'évolution admise à cet effet : ils tendent aussi à valider partiellement notre PT n° 5 et ses dérivés.

**Tableau 11-IV : résumé synoptique de la *capacité stratégique* (Sud)**

<b>Capacité stratégique</b>			
<b>Logique d'action globale</b>	<b>Équipe D</b>	<b>Équipe E</b>	<b>Équipe F</b>
	<b>Repositionnement stratégique</b>	<b>Repositionnement ciblé</b>	<b>Ouverture limitée</b>
<i>Capacité à formuler un projet autonome de la direction locale</i>	-	+/-	-
<i>Capacité à le mettre en œuvre</i>	+/-	+	<i>Non applicable</i>
<i>Par rapport à la direction patronale locale</i>	+/-	+	-
<i>Capacité à revisiter sa structure interne, son action et son champ d'intervention</i>	+/-	+	+
<i>Par rapport à l'équipe syndicale elle-même</i>	+/-	+	+
<b>Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible</b>			

Un trait commun aux acteurs du *Sud* réside dans le fait qu'ils s'avèrent tous capables (à des degrés divers) de se repositionner face à eux-mêmes, sans être à tout moment en mesure de promouvoir un projet syndical autonome auprès de la direction patronale locale et de s'en distancier systématiquement : nous pensons ici en particulier aux équipes D et F, quoique les difficultés vécues le soient à des intensités et sous des registres différents. Celles-ci iront d'ailleurs en s'accroissant dans le cas de la première (D). C'est sous les versants de l'*Employeur* et des *Relations de travail* que nous devons ainsi chercher les éléments d'informations susceptibles de « contextualiser » dans le temps les possibilités d'agir des acteurs et de situer les raisons des divergences derrière les chemins empruntés à l'international.

D'une part se trouve l'équipe D sommée de composer avec les contraintes d'un environnement local de plus en plus instable où elle peine à manœuvrer, syndicalement parlant : l'implication internationale ne parvient de la sorte à se maintenir que sous l'intervention médiatrice du *Syndicat National* où elle est affiliée. Nous découvrons, d'autre part, les équipes péruviennes E et F transigeant avec un lot de stabilités à peu près inchangées au plan local, sous le registre de l'*Employeur* (local) (une donne particulièrement vraie dans le cas de la première) et des

*Relations de travail.* Malgré cela, le redéploiement de l'action syndicale s'annonce là aussi à géométrie variable : quelles qu'en soient les variantes, ces possibilités s'entrevoient aux niveaux régional et international, ailleurs que dans l'enclave locale.

Les considérations véhiculées par la *capacité stratégique* ne sauraient toutefois s'estimer complètes et valider dans leur entièreté les propositions de travail 5, 5a et 5b. D'autres nuances et pistes de réflexion complémentaires doivent étoffer notre propos et vérifier davantage sa pertinence : celles-ci se situent cette fois au niveau de la *solidarité interne*.

### **11. 2. 2 Variabilités liées à la solidarité interne: équipes D, E et F**

Des zones de différences non négligeables s'imposent entre les équipes D, E et F sous le volet de la *solidarité interne* : elles dresseront avec davantage de netteté les raisons derrière l'hétérogénéité des *logiques d'action* au sein de la coalition et la mouvance collectivement admise au *recul* chez les acteurs du *Sud*. Comme pour la *capacité stratégique*, celles-ci sanctionneront (ou non) la validité des PT n<sup>os</sup> 5, 5a et 5b évoquées ci-contre.

L'équipe D compte sur cinq libérations à temps plein, une pour chacun de ses dirigeants. Il s'agit là d'un octroi de la part de l'employeur local, sous les pressions exercées par le syndicat, de libérations beaucoup plus importantes que celles prévues par la loi, se résumant à 6h par semaine, par représentant : les cinq membres de l'équipe se consacrent cependant à temps plein, 365 jours par année, à leurs fonctions syndicales. Aucun délégué de département n'est toutefois présent au sein de la structure locale. En outre, elle ne disposait pas avant 2007 d'un local sur le site de l'affinerie : c'est au cours de cette année-là que l'employeur octroiera un emplacement à l'équipe syndicale. Celle-ci avait néanmoins accès à un local à l'extérieur de l'usine, fourni par la branche régionale d'une confédération nationale à laquelle elle est affiliée.

Qui plus est, la structure de cette équipe en est une entièrement élue tous les deux ans. Petit bémol cependant : les candidats en lice ne se présentent pas pour des postes précis. Une fois élus, les cinq dirigeants décideront entre eux, à huis clos, qui occupera telle ou telle fonction au sein de l'équipe locale (« *président* », « *vice-président* », « *trésorier* », « *directeur* » et « *secrétaire* »). La répartition des postes n'est donc pas soumise à quelque validation que ce soit de la part des travailleurs et ne fait l'objet d'aucun vote. On remarque malgré tout une certaine stabilité au sein de l'équipe, depuis la fusion des trois organisations locales autrefois

sur le plancher jusqu'en août 2007 où quatre têtes dirigeantes perdront leur poste. Par ailleurs, l'exécutif syndical se réunit souvent, à raison d'une fois par semaine. On rapporte cependant qu'une très faible participation des membres aux assemblées, sauf en cas de conflits de travail ou lors des négociations.

Qu'à cela ne tienne, des assemblées générales sont tenues sur une base normalement mensuelle, le plus souvent bimestrielle : on y procède à la lecture de différents comptes-rendus. L'équipe D n'utilise aucun journal syndical, pas plus qu'elle ne faisait un usage régulier jusqu'en 2007 du courrier électronique, faute de disposer de l'équipement nécessaire pour le faire. Un site internet sera toutefois mis sur pied dès 2007 : l'équipe tentera par ce moyen « *de faire pénétrer les assemblées syndicales dans les maisons des travailleurs* » et de contrer le faible d'assistance aux assemblées mensuelles. Des tournées sont aussi régulièrement organisées dans l'usine par les représentants syndicaux:

*« Avant, il y avait beaucoup de désinformation, d'éloignement entre les dirigeants et les membres. Alors, sur cette base, les travailleurs n'étaient pas contents. (...) Nous voulons à partir de maintenant informer les gens, qu'ils sentent qu'on communique avec eux! Nous procédons à un changement de à 360 degré. Nous lui donnons un aspect plus professionnel afin que les gens sentent que faire partie de l'équipe D est une profession! Les gens doivent le percevoir ainsi! Avoir un meilleur contact avec les gens, qu'il puisse exister une proximité entre eux et nous! Nous sommes tout le temps en train de parcourir le site. Nous visitons toutes ses aires de production. »<sup>181</sup> (entretien n° 41)*

De plus, on relève l'ouverture durant les quarts de jour du local mis sur pied en 2007. Le second, à l'extérieur de l'usine et mis à la disposition de l'équipe syndicale par la division régionale d'une confédération nationale bien connue, sera ouvert au besoin.

Pour clore, nous distinguons l'existence d'un clivage fort entre les travailleurs, selon qu'ils soient « *syndiqués ou non, permanents ou temporaires, jeunes ou plus anciens* ». C'est d'ailleurs sur la base de l'ancienneté que se dispute l'attribution au quotidien des vacances et du temps supplémentaire : cette question est source de grandes dissensions parmi les salariés. Le clivage *superviseurs/ouvriers* s'avère également puissant, d'autant plus que les premiers ont le loisir de se syndiquer en vertu de la loi. Leur *capacité à coopérer entre tous*

<sup>181</sup> Citation originale: « *Antes había mucha desinformación, lejanía entre los directores del sindicato y los miembros. Entonces, a raíz de esto, la gente se sintió descontenta. (...) Queremos ahora mantener la gente comunicada. ¡Que la gente se sienta comunicada! Lo estamos dando un giro completo. ¡O sea lo estamos profesionalizando! Que la gente sienta que es una profesión en este directorio y ¡la gente tiene que sentirlo así! Tener un mayor grado de comunicación con la gente. ¡Que exista cercanía! Nosotros estamos todo el tiempo en visita de terreno. Visitamos todas las áreas al tiro. Todas las áreas, las hemos recorrido.* »

apparaît de la sorte plutôt réduite. Leur capacité d'agir en commun semble toutefois plus élevée que pressentie au départ, au regard notamment de leur choix d'endosser sans équivoque la fusion des trois syndicats locaux en un seul sur le site de l'usine en 2001. Du souvenir de ce représentant :

*« Quand nous avons dit aux gens, dans une seconde réunion, que nous souhaitions constituer un seul syndicat et que nous leur avons fait comprendre que c'était le moment ou jamais parce que nous entrions en négociation l'année suivante, tous ont dit : « faisons-le tout de suite! » »<sup>182</sup> (entretien n° 38)*

Cet épisode d'unité n'est pas unique en lui-même, en atteste l'évitement de justesse d'une grève au sortir des rondes de négociations de 2006 qui avaient généré de fortes tensions à l'interne. Enfin, la destitution expéditive des dirigeants syndicaux en cas d'insatisfactions majeures réitère là-aussi une certaine cohésion dans l'agir du *membership*. L'équipe D se voit ainsi marquée par une capacité discutable d'agir en commun. Faute de pouvoir procéder autrement, sa préférence va également à des *mécanismes de diffusion* jugés pour la plupart *distanciés*. Ces éléments démontrent à nouveau le déficit évident de ressources à l'interne chez elle.

En ce qui concerne l'équipe E maintenant, celle-ci comporte une structure de 17 représentants, dont deux postes de remplaçants (« *secrétaire général* » et « *secrétaire de contrôle et de discipline* »). L'ensemble jouit au total d'un maximum de 530 jours de libérations syndicales par année. Les délégués de département, quant à eux, peuvent être libérés sur une base *ad hoc*, au besoin. À ce titre, nous dénombrons la présence de 40 délégués élus assurant une présence syndicale dans les quatre aires de production de la mine. À ceux-ci s'ajoutent quatre comités (« *contrôle et finances* », « *contrôle et vigilance* » (SST), « *électoral* » et « *santé et environnement* ») respectivement composé de quatre travailleurs en provenance de chacune des aires d'opérations de la mine. La proportion de délégués par secteur s'établit donc en moyenne à quatre élus par tranche de 100 travailleurs. L'équipe dispose d'un local syndical sur le site de la mine. La construction d'un deuxième sera entreprise dès 2008, en périphérie du site de production.

---

<sup>182</sup> Citation originale: « *Cuando ya le dijimos a la gente en una segunda reunión, queremos formar un solo sindicato, es ahora o nunca porque el próximo año tenemos negociación colectiva, entonces la gente dijo, no, ¡al tiro!* »

La structure syndicale est entièrement élue tous les deux ans. Contrairement au cas chilien, les candidats aux élections aspirent, d'une part, à occuper des postes précis au sein de l'exécutif E. D'autre part, celui-ci se démarque par sa forte instabilité à l'interne, depuis la fondation même du syndicat en juillet 2003. Trois de ses dirigeants seront destitués en 2004. L'année 2007 correspondra, pour sa part, à la destitution complète de l'exécutif syndical autrefois en poste. Notons aussi que les dirigeants syndicaux se réunissent normalement toutes les quatre ou six semaines. Des rencontres de structure sont également prévues tous les trois mois. Enfin, la participation des membres aux assemblées générales se veut moyenne en temps normal, nettement plus élevée en phase de négociations.

Des rencontres sont tenues sur une base trimestrielle où l'on y fait la lecture de comptes-rendus publics. Des bulletins d'informations sont également distribués tous les mois et couvrent des enjeux ou nouveautés propres à l'actualité de la mine. À des fins similaires, une revue mensuelle a vu le jour en 2005 : sa parution aurait été inexplicablement interrompue en 2007. Un site internet, d'optimisation toutefois intermittente, a été bâti dès les débuts du syndicat. L'usage du courriel demeure aussi fortement répandu. Selon ce représentant, la constitution de ces mécanismes tient ses origines des leçons tirées des erreurs passées :

*« Maintenant que nous avons un bulletin mensuel, je pense faire un rapport de voyage. (...) Je sais que j'ai investi beaucoup de moi-même par le passé, tout comme ceux qui ont été avec moi au sein de l'exécutif E, je sais qu'ils ont tout donné de leur côté, mais nous n'avions ni la capacité, ni le temps pour informer les membres comme nous aurions dû le faire! Alors, en définitive, si tu n'informes pas les gens, c'est comme si tu n'avais rien fait. Nous étions au courant des efforts que nous faisons, mais ces informations n'arrivaient pas aux membres! Nous avons appris de nos erreurs, plus de gens nous épaulent maintenant. Nous avons sorti un bulletin hebdomadaire, petit, modeste, imprimé sur du papier de qualité très moyenne, mais il remplit son objectif qui est celui d'informer les gens sur ce qui s'est passé.*

*Je pense faire un rapport en y indiquant que nous avons voyagé tels jours, ce qui s'est fait, combien de syndicats étaient présents, les thèmes abordés, rendre tout ça public. Il faut profiter de ces quelques feuilles pour faire un peu de culture syndicale, ce qui nous manque vraiment beaucoup. »*<sup>183</sup> (entretien n° 51)

---

<sup>183</sup> Citation originale: « Ahora que tenemos un boletín mensual, yo pienso hacer un reporte. (...) Sé que puse todo, yo, y quienes estuvieron conmigo, sé que pusieron todo su parte, pero no nos daba la capacidad, ni el tiempo para informar como debía ser! Entonces, definitivamente, cosa que tú no informas, es muy similar a que no lo hayas hecho. Sabíamos del esfuerzo que estábamos haciendo, pero ¡no llegaba a la gente!

*Aprendimos de nuestros errores, teniendo más gente, y hemos sacado un semanario, pequeño, modesto, con un papel de no muy alta calidad, pero que cumple su objetivo, que es informar lo que está pasando. Entonces, yo sí pienso hacer un reporte, indicando bueno se viajó tales días, esto se ha hecho, se contó con la presencia de tales sindicatos, se vieron estos temas, y hacerlo público para todos nuestros afiliados. Hay que aprovechar las hojas para hacer un poco de cultura sindical a la gente, que nos falta muchísimo. »*

En dépit de ces efforts, la question du financement des voyages à l'étranger n'en demeure pas moins litigieuse chez les membres:

*« L'important pour nous était de voir si nous (l'équipe E), ou au moins une portion des travailleurs pouvaient penser que ça pouvait s'avérer important. (...) Les convaincre de cette importance retombe beaucoup sur les épaules du dirigeant qui doit expliquer les choses.*

*Je me rappelle de la première réunion que nous avons eue au retour du Chili, où est-ce que les gens ne nous pas demandé « comment ça s'est-il passé? », « qu'en avons-nous soutiré? », mais plutôt « combien est-ce que tout ceci a coûté au syndicat? ». Et nous de répondre : « les billets d'avion, les frais d'hôtel, tout ceci a été pris en charge par le Grand Syndicat. Les frais minimes restants ont été assumés par les dirigeants. Nous n'avons pas demandé un seul sous à l'organisation. » »<sup>184</sup> (entretien n° 51)*

Enfin, le local syndical demeure ouvert en permanence, de jour comme de nuit.

Pour terminer, nous constatons la présence d'une identité de métier très forte parmi les travailleurs syndiqués de *PerE*. Celle-ci s'avère renforcée par l'éloignement géographique spécifique à la mine. Un certain clivage ressort cependant entre les travailleurs *permanents* et *temporaires*, les travailleurs d'origine *péruvienne* et *quechua*. Malgré cela, la *capacité à coopérer* semble bonne parmi les membres. Des constats similaires s'appliquent quant à leur *capacité d'agir en commun*: nous pensons ici notamment à la forte mobilisation interne survenue lors des négociations de 2006 alors que le déclenchement d'une grève semblait imminent. Une vague de protestations équivalentes surgira en juin 2008 pour contrer les menaces de mises-à-pied évoquées par l'employeur local chez les travailleurs ayant participé à une démonstration d'envergure nationale. En dernière ligne, la destitution rapide des dirigeants syndicaux en cas de mécontentements illustre à nouveau la possibilité pour les membres de tisser un consensus et de manoeuvrer en conséquence. Ces constats viennent attester de l'existence de ressources importantes chez cette équipe à même de soutenir l'exercice de ses fonctions de représentation et de faciliter son redéploiement au-delà du cadre local.

---

<sup>184</sup> Citation originale: « Lo importante era ver si nosotros, o al menos una proporción de los trabajadores pensaban que eso podría ser importante. (...) Que los trabajadores estén convencidos que es sumamente importante, en eso recae mucho la responsabilidad del dirigente en explicar. Yo recuerdo que la primera reunión que tuvimos, o sea la gente no nos preguntó ¿Cómo nos fue? ¿Qué beneficios obtuvimos? No, nos preguntó ¿Cuánto gastamos? La gente dijo ¿Cuánto les ha costado eso al sindicato? Dijimos: « compañeros, este los pasajes, estadia, corrió por cuenta del « Gran Sindicato » y los gastos mínimos que fueron impuestos u otro lo cubrió cada dirigente. O sea no le hemos pedido ni un centavo a la organización. »

Enfin, l'équipe F comporte une structure de 12 représentants élus pour des mandats de deux ans. L'ensemble dispose de 650 journées par année de libérations syndicales. Les quatre délégués de département sont, de leur côté, libérés sur demande : ces derniers se retrouvent dans chacune des quatre aires d'opérations de la mine. La proportion des délégués s'établit donc à quatre élus pour quelques 500 travailleurs. L'exécutif syndical dispose également d'un local sur le site assigné par l'employeur.

La structure syndicale en présence chez l'équipe F n'est pas entièrement élue. Les élections tenues tous les deux ans ne concernent que les représentants de l'exécutif local. Les mandats des délégués peuvent ainsi s'étirer sur une période allant jusqu'à cinq ans, selon ce qui aura été convenu entre eux et les travailleurs du secteur concerné. On enregistre aussi une certaine instabilité chez les dirigeants syndicaux au fil des années, exception faite de la figure du secrétaire général en poste de manière ininterrompue depuis 1997. Des rencontres sont prévues entre les dirigeants de l'équipe F et les délégués une fois par semaine. Le niveau de participation des membres aux assemblées générales apparaîtrait également élevé.

On rapporte la tenue d'assemblées générales une fois par mois où sont lus des comptes-rendus d'activités généraux. En certaines circonstances, cette date peut être devancée, selon les besoins d'une conjoncture particulière. Des bulletins d'informations spéciaux, ainsi que des pamphlets de toutes sortes sont distribués çà et là, en cas de nécessité. Aucun journal syndical n'existe toutefois. Le médium de communication privilégié entre tous demeure la radio. Par le biais de sa propre fréquence, l'équipe F diffuse des nouvelles syndicales, des convocations aux assemblées et des bulletins d'informations de toutes sortes : elle y a recours beaucoup plus qu'à l'imprimé. Pour ce qui est du local syndical, celui-ci demeure ouvert en tout temps, durant les quarts de jour et de nuit.

Finalement, on note la présence d'une identité forte de métier parmi les travailleurs, renforcée à la fois par l'éloignement géographique et leur ancienneté à tous. Un certain clivage s'observe malgré cela entre les ouvriers et les employés administratifs, vestige sans doute d'un temps où chacun de ces pans de travailleurs appartenait à un syndicat distinct. Cela dit, leur *capacité à coopérer entre eux* paraît bonne, tout comme leurs *possibilités d'agir en commun*, en fait foi leur décision d'endosser la fusion des deux syndicats autrefois présents sur le site de la mine

en un seul, en 1997. Au total, l'équipe F dispose de ressources suffisantes lui permettant de manœuvrer plutôt aisément à l'intérieur de son environnement contextuel immédiat.

Le tableau 11-V établit une synthèse des informations amassées dans cette section.

**Tableau 11-V : résumé synoptique de la *solidarité interne* (*Sud*)**

<b><i>Solidarité interne</i></b>			
<b><i>Logique d'action globale</i></b>	<b><i>Équipe D</i></b>	<b><i>Équipe E</i></b>	<b><i>Équipe F</i></b>
	<b><i>Repositionnement stratégique</i></b>	<b><i>Repositionnement ciblé</i></b>	<b><i>Ouverture limitée</i></b>
<i>Organisation syndicale interne</i>	<i>Libérations syndicales</i>		
	+	+	+
	<i>Présence de délégués de département</i>		
	-	+	+/-
	<i>Proportion délégués / secteur</i>		
	-	+	+/-
<i>Fonctionnement démocratique de l'organisation syndicale</i>	<i>Présence (ou non) d'un local syndical</i>		
	-	+	+
	<i>Modalités de sélection des représentants</i>		
	-	+	+/-
	<i>Fréquence des rencontres dans les instances internes</i>		
	+	-	+
<i>Mécanismes de communication avec les membres</i>	<i>Degré de participation des membres</i>		
	-	+/-	+/-
	<i>Nature des mécanismes</i>		
	-	+	-
<i>Cohésion interne</i>	<i>Densité des mécanismes</i>		
	+/-	+/-	-
	<i>Capacité à coopérer entre les membres</i>		
	-	+	+
	<i>Capacité des membres à agir en commun</i>		
	+/-	+	+
<i>Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible</i>			

Les différences abordées plus tôt distancient les équipes chilienne et péruviennes les unes des autres. Les compléments d'explication apportés contribuent à étayer et pousser davantage l'étude des *logiques d'action* épousées par les acteurs du *Sud* et du rationnel derrière les hésitations enregistrées en fin de parcours. Tous attestent la pertinence sur le plan de l'analyse de notre proposition de travail n° 5 et ses variantes consacrées.

À preuve, nous dénotons chez l'équipe D la présence de marqueurs de *solidarité interne* assez faibles, malgré l'amélioration constatée à certains égards au fil du temps (en ce qui a trait notamment aux moyens de communication). Nous ne faisons cependant pas abstraction ici de l'insatisfaction croissante perçue auprès du *membership* et du durcissement de ton de la part de l'employeur, des éléments à même de compliquer sensiblement l'engagement de l'équipe D

au sein de la coalition et qui la porteront à en réviser la teneur en *phase trois* : d'autres facteurs doivent toutefois pondérer notre analyse de manière à la rendre intégrée, ce que nous prendrons le soin de faire dans les lignes à venir. Quoi qu'il en soit, l'emboîtement des facteurs de variabilité internes permet de dégager un tout autre sens au repositionnement amorcé en *phase trois* chez cet acteur.

L'exécutif E, pour sa part, mise sur des indicateurs de solidarité interne plus forts que la chilienne D, ne serait-ce qu'en ce qui a trait aux modalités d'élection et/ou d'attribution des rôles de ses représentants, de même qu'aux mécanismes (quoique imparfaits) de diffusion de l'information. Sans pour autant minimiser l'instabilité ayant secoué ses rangs par le passé, l'absence de changements majeurs sous le volet de l'*Employeur* et la pacification de *Relations de travail* déjà plutôt bonnes en soi ont préservé la légitimité des dirigeants locaux : ceux-ci disposent d'une marge de manœuvre importante au moment d'édifier et de réévaluer leurs choix en matière de solidarité internationale, quel que soit le moment considéré.

À la fin, l'équipe F jouit d'une *solidarité interne* moyenne, mais satisfaisante – au regard des particularités de son contexte local demeuré pratiquement inchangé au cours des années. Cette stagnation relative semble avoir favorisé chez elle l'endossement d'une attitude dite d'observation calculée : faute d'incitatifs l'enjoignant à procéder autrement, l'exécutif doutera de la pertinence d'investir un espace nouveau susceptible de bonifier son répertoire d'action, vu les possibilités d'élargissement dont il dispose aux plans local et régional.

En dépit des éclaircissements apportés, les renseignements ici consignés restent incomplets. D'où l'importance de les croiser avec la *solidarité externe*. Seule la mise en plan d'une fusion d'une telle richesse nous permettra de dégager un portrait d'ensemble, capable de démontrer la portée heuristique des propositions de travail nos 5, 5a et 5b dans l'étude des *logiques d'action*, de leurs variabilités et de leur mouvement.

### **11. 2. 3 Variabilités liées à la solidarité externe : équipes D, E et F**

Encore une fois, les équipes D, E et F se révèlent pour le moins dissemblables sous l'aspect de la *solidarité externe (verticale et horizontale)*. Ces disparités finiront par sanctionner une fois pour toutes les raisons derrière la diversité et la mouvance des *logiques d'action*, particulièrement en fin de parcours. Elles viendront également confirmer (ou non) la valeur des

propositions de travail n<sup>os</sup> 5, 5a et 5b abordant la question des ressources de pouvoir et de leur influence dans l'élaboration des choix des acteurs à l'international.

Sous le volet *vertical* donc, nous repérons une forte présence du conseiller syndical œuvrant pour le compte du *Syndicat National* où l'équipe D trouve son affiliation : ce lien se veut même enchâssé dans les statuts constitutifs du syndicat local. L'exécutif D a ainsi souvent recours à son expertise-conseil et à des avis de toutes sortes de sa part, notamment lors des négociations et de l'épisode de fusion survenu en 2001. Dans cette perspective, il participe régulièrement aux assemblées annuelles et aux rencontres de tous ordres convoquées par son *Syndicat National*, très actif à l'échelle internationale. Il soutire de ce rattachement un éventail de ressources diversifiées, dont entre autres des conseils en matière de santé et de sécurité au travail et de négociation collective, de l'expertise légale (par exemple: interprétation du droit du travail), de la formation, etc. Les dirigeants locaux assistent ponctuellement à des séminaires et des séances d'informations couvrant de multiples sujets propres au monde du travail. Pour conclure sous ce point, l'équipe chilienne est affiliée et entretient des liens de longue date avec une autre confédération syndicale nationale jouissant d'une forte légitimité aux plans historique et politique : un de ses représentants agit même à titre de directeur de la division régionale de cette organisation. Par ce concours, elle puise des ressources de formation, de l'expertise-conseil et des facilités logistiques (par exemple: local) auxquelles elle ne pourrait accéder autrement.

Sous le volet *horizontal* cette fois, l'équipe D ne maintient que des contacts très limités avec les autres syndicats locaux présents sur les scènes locale, régionale et nationale. Un certain désintérêt plane également face aux organismes provenant des communautés locales environnantes, hormis l'aide versée à des centres de personnes âgées à quelques rares occasions par le passé. Il en va de même pour les organisations non gouvernementales (ONG) et autres mouvements de la société civile actifs au plan local. À ce titre, ce représentant confédéral manifestera sa pensée avec vigueur, qu'il appliquera par extension à son affiliée :

*« Il y a des gens qui en viennent à discuter que ce sont les ONG les véritables professionnels dans l'élaboration de programmes de formation destinés aux travailleurs, mais elles le font justement dans un point de vue professionnel! Sans lui donner le caractère, l'emblème social que nous souhaitons lui donner! (...) Il s'agit pour nous aussi de pouvoir dire au gouvernement à un moment donné : « regardez, le mouvement syndical est capable de mettre sur pied ce genre de choses! Nous n'avons aucune raison de nous dire que les ressources seront déviées au profit d'organisations qui n'appartiennent pas au mouvement syndical, mais qui vont néanmoins réaliser le travail du mouvement syndical et voler l'espace normalement occupé par lui et qui lui appartient! »<sup>185</sup> (entretien n° 45)*

Pour le reste, l'équipe locale mène un travail de revendication et de dénonciation quasi systématique auprès des autorités du travail compétentes, lorsque jugé opportun au niveau local : celui-ci vient en appui de l'action syndicale entreprise à l'usine.

L'exécutif D dispose d'un réseau relationnel plutôt pauvre en-dehors du monde syndical : ses principaux contacts sous le volet de la *solidarité externe* se résument pour ainsi dire à ceux entretenus, dans une première mesure, avec le *Syndicat National*, puis dans une seconde avec une confédération d'envergure également nationale. Là se trouve toutefois l'essentiel des ressources de pouvoir à sa portée, tout faiblement pourvu qu'il est à l'interne.

Pour ce qui est de l'équipe E cette fois, celle-ci ne disposait au plan *vertical* d'aucune affiliation à une organisation syndicale nationale avant la fin de l'année 2008, pour preuve de ce qui suit :

*« Nous avons dit à la Fédération (dit le Syndicat National) que si elle ne nous donnait pas l'espace qui nous correspondait, que nous n'allions pas l'appuyer. (...) La Fédération pourrait être l'institution emblématique de ce pays, mais ce n'est pas elle qui le fait bouger! Ça revient à la grande industrie minière, qu'elle le veuille ou non. Elle ne peut pas nous mettre dans un coin et nous dire par la suite qu'elle va prendre les décisions à notre place, parce que nous n'allons pas l'accepter. Nous sommes convaincus que nous avons la capacité et les connaissances pour prendre nos propres décisions et nous battre pour elles. »<sup>186</sup> (entretien n° 52)*

<sup>185</sup> Citation originale: « Hay gente que aparece disputando que son ONG que son profesionales en la elaboración de este trabajo de capacitación, ¡pero que lo hacen desde un punto de vista profesional! ¡Sin darle el carácter social que nosotros creemos que se le tiene que dar! (...) Para también para decirle al gobierno: « mire, ¡el movimiento sindical es capaz de hacer este tipo de cosas! Por lo tanto, no tienen ustedes por qué decimos que los recursos los tienen que desviar por organizaciones que no pertenecen al movimiento sindical para que vayan a hacer el trabajo del movimiento sindical. ¡Y robar el espacio ocupado que tiene el movimiento sindical! » »

<sup>186</sup> Citation originale: « Nosotros le dijimos a la Federación, si tú no nos vas a dar a nosotros el sitio que nos corresponde, olvídate que te vamos a apoyar. No, nos interesa tu paro; o sea, lo que la mayoría de gente no termina de entender, es que, si bien es cierto, la Federación será la institución emblemática, pero él que mueve este país es la gran minería, les guste o no les guste. Y no nos pueden tener relegados en un rincón y decimos, bueno nosotros vamos a tomar decisiones por ustedes, porque no lo vamos a aceptar. Estamos convencidos de que tenemos la capacidad y el conocimiento para tomar nuestras propias decisiones y pelear por ellas. »

Des liens sont également cultivés avec une confédération nationale jouissant d'un lourd poids aux niveaux historique et politique : bien que l'affiliation soit considérée, elle ne s'était pas encore concrétisée lors des derniers entretiens. Dans tous les cas de figure, elle ne l'entrevoit que sous réserve de la préservation absolue de son autonomie décisionnelle, en témoignent les paroles d'un autre représentant :

*« Nous sommes en train de discuter de la possibilité de nous affilier, mais ce que pour nous, c'est non seulement s'affilier, mais également avoir un droit de nous exprimer et de voter. Nous affilier signifie une voix et un vote, pour toutes les décisions appelées à se prendre. Or, c'est ce qui ne leur plaît pas à eux! Je leur ai dit très clairement la dernière fois et ils m'ont à nouveau demandé de m'affilier.*

*Sans problème, mais vous me donnez deux représentants investis de ces droits. J'ai plus de membres que n'importe quel autre syndicat dans ce pays. »*<sup>187</sup> (entretien n° 53)

Quoi qu'il en soit, l'exécutif E cultive par ce biais un réseau d'informations et d'expertise-conseils de toutes sortes depuis plusieurs années. Des rapprochements fréquents s'observent aussi avec une fédération syndicale internationale fortement implantée au Pérou. À nouveau, ces relations mettent en plan des ressources de tout genre : elles font même germer chez elle la possibilité de procéder à la création en conjoint de programmes de formation pour ses affiliés. L'idée d'une école destinée à tous les syndicalistes du Pérou sans exception est même soulevée. Ce représentant résume de telles ambitions comme suit :

*« Nous bâtissons actuellement un projet avec une fédération internationale visant à former les dirigeants syndicaux du pays. Nous visons aussi la constitution d'une école de dirigeants, une école syndicale au Pérou où pourraient participer des syndicats de plusieurs secteurs industriels, en provenance de différents sites miniers : sa mission serait orientée autour du thème de la protection des libertés et des prérogatives syndicales. Par exemple, des dirigeants de cette fédération pourraient venir faire une présentation globale sur le « leadership », l'administration, les stratégies de négociation, la formation personnelle, adaptés à la réalité péruvienne. »*<sup>188</sup> (entretien n° 53)

Toujours par l'entremise de la FSI, l'équipe E participera activement dès 2007 à des activités intersyndicales de portée transnationale, tant au Pérou qu'à l'étranger (Canada et Australie).

<sup>187</sup> Citation originale: « Estamos hablando de esta posibilidad de afiliarnos pero lo que nosotros queremos es que no solamente afiliarse, sino que tenemos que tener voz y voto. Afiliar significa tener voz y voto. Para las decisiones que se toman. ¡Eso es lo que no les gusta a ellos! Yo bien claro la otra vez les dije a ellos, y me pidieron que me afilara, pero me das dos delegatorias acá. Porque yo tengo más afiliados que todo sindicato. »

<sup>188</sup> Citation originale: « Tenemos un proyecto con esta federación internacional para la capacitación de nuestros dirigentes porque no todos tenemos el mismo nivel cultural. También tenemos una escuela de líderes, una escuela sindical que vamos a hacer en Perú o sea donde pueden participar más sindicatos de diferentes sectores, de diferentes centros mineros y orientada a la protección sindical. (...) Por ejemplo hay dirigentes de esta federación que pueden venir a darnos una charla, en forma global sobre liderazgo, administración, estrategias de negociación, formación personal. Adecuada a la realidad del Perú. »

Celle-ci intensifiera les prises de contacts avec les participants d'autres réseaux d'action auxquels elle a accès - vu les particularités de sa structure de propriété locale notamment : ces implications se feront au détriment de celle assurée au sein de la coalition d'« *EuroMin* ». L'exécutif s'emploiera à démultiplier son portefeuille d'implication, toutes échelles confondues.

Au plan *horizontal*, l'équipe E accroît ses échanges avec les syndicats de la grande industrie minière du Pérou en vue des négociations de 2006. Le rationnel derrière ces initiatives va cependant bien au-delà de simples mises en relations ponctuelles. De fait, elles mèneront tout droit à la création du « *Front Commun de la Grande Industrie Minière* »<sup>189</sup> appelé à rallier tous les syndicats locaux des principaux sites d'extraction du pays. Les objectifs avoués de cette nouvelle structure de coordination se comptent au nombre de deux, soit : 1) instaurer des négociations collectives *concertées* au plan national ; 2) forcer l'application et l'amélioration des lois du travail existantes, ainsi que la tenue de discussions tripartites autour de thématiques précises auprès des autorités du travail concernées (par exemple: SST, mesures d'indemnisations des lésions professionnelles, programmes de sécurité publique, protections syndicales, etc.). Pour assurer son efficacité, le *Front* sera ultimement constitué de trois sous-embranchements régionaux, des « *Fédérations Macro-Régionales* » chargées de desservir respectivement le *Nord*, le centre et le *Sud* du pays. Les avancées de chacune d'entre elles devront être pilotées par les représentants syndicaux d'un site porte-parole, choisi en fonction de sa représentativité à l'échelle nationale et de son emplacement géographique. L'équipe E est ainsi désignée en 2007 comme la *coordonnatrice* des activités au *Nord* du Pérou : le *Sud* sera, pour sa part, pris en charge par son pendant F. La première ira même jusqu'à souhaiter devenir, ni plus ni moins, le « *leader* » des pourparlers d'unification du mouvement syndical minier péruvien. Pour ce représentant :

*« Sous la gouverne de l'équipe F s'est constituée la Fédération Macro-Régionale du Sud avec l'intention plus tard de créer celle du centre, puis celle du Nord, pour ensuite toutes les unir et générer le « Front commun de la grande industrie minière ». C'est un rêve entretenu chez l'équipe E depuis l'époque de la première équipe syndicale en place, un rêve que je partage et que je crois, comme je l'ai toujours dit, extrêmement salutaire : il constituerait un énorme pas en avant pour le mouvement syndical. Un fois constitué, nous pourrions ensuite faire changer la loi. (...) La Macro-régional du Sud est sur pied maintenant. (...) À chaque fois que la Macro-régionale du Sud a tenu une réunion, avec quelque syndicat que ce soit, nous avons toujours été invités. »*

---

<sup>189</sup> « *Frente Común de la Gran Minería* » en espagnol.

*En ce qui nous concerne, nous avons toujours été très clairs là-dessus, à savoir qu'un espace de parole nous y soit réservé. Pour dire les vraies choses, l'équipe F reconnaît que l'équipe E est à l'origine de ces progrès. »<sup>190</sup> (entretien n° 52)*

Cette aventure a nécessité jusqu'ici l'organisation de rencontres de coordination entre les syndicats participants tous les deux mois.

Ces progressions ne trouveront pourtant pas d'écho auprès des communautés environnantes, malgré l'existence d'un poste spécialement conçu à cet effet dans la structure même de l'équipe syndicale locale. Ce représentant admettra sous ce registre, sans détour : *« Dans ce domaine, c'est simple, nous n'avons aucune excuse, c'est un travail qui ne s'est tout simplement pas fait. Il n'y a rien de plus à dire à ce sujet. »* (entretien n° 52)<sup>191</sup> Cette question semble plutôt litigieuse, au point d'ailleurs de convenir de ce qui suit :

*« Nous pensons discuter avec les communautés, nous imprégner de leurs problèmes, aller dialoguer avec elles, parce que nous travaillons et nous vivons ici. C'est ce que ça signifie « travailler avec les communautés ». Voir leurs besoins, en personne, de l'intérieur, sur le terrain directement. Nous ne voulons pas être en dettes avec eux, mais nous voulons leur prêter main forte directement et concrètement. C'est ce que nous voulons, aller, parler avec elles parce que l'équipe E est incapable de les appuyer au plan économique, nous n'avons pas assez d'argent pour ça. Par contre, nous pouvons leur donner des cours, faire des présentations, parler avec leurs représentants, les entretenir sur la sécurité, la santé, en images, des images de l'industrie minière. Leur expliquer pourquoi et en quoi les investissements miniers sont bons pour eux, en quoi ça peut bénéficier au pays (...) Nous voulons intervenir ici, entamer un dialogue avec les dirigeants de ces communautés de manière à inclure à la fois la communauté, l'équipe E et l'entreprise afin de trouver des solutions rapides aux problèmes posés. »<sup>192</sup> (entretien n° 54)*

<sup>190</sup> Citation originale: *« Bajo el equipo F, se formó la « Federación Macro Regional del Sur », con la intención de después formar la del Centro, la del Norte para después unir las 3 y generar el « Frente Amplio de la Gran Minería », el cual era un sueño desde la primera junta directiva, el cual yo comparto, y opino de que es, como siempre lo he dicho, sumamente saludable y sería un gran paso adelante. Y ahí una vez formado eso, podríamos decir cambia la ley. (...) La Macro Región lo ha hecho y se ha puesto de pie. (...) Después ya cada vez la « Macro Región del Sur » ha hecho una reunión, con algún sindicato, siempre ha sido invitado el equipo E y, bueno, nosotros siempre hemos dejado muy en claro nuestro punto de vista, que siempre tengamos un espacio reservado para nuestra opinión. Porque valgan verdades, ellos reconocen que quién originó todo esto fue el equipo E. »*

<sup>191</sup> Citation originale: *« Ahí, simplemente no tenemos ninguna excusa, es un trabajo que no se hizo. No hay más que decir al respecto. »*

<sup>192</sup> Citation originale: *« Pensamos conversar, nos sentamos a conversar, establecer un diálogo, bajar a conversar con las comunidades, empaparnos de sus problemas, porque de ahí estamos trabajando, ahí estamos viviendo. Es eso no, trabajar con ellos. Ver sus necesidades más, personalmente, no por afuera, sino en el terreno mismo. Nosotros tenemos un dicho no quedamos en darle a prestado, sino que se les vamos a prestar. Eso queremos, ir, hablarles, porque este sindicato, si apoyamos económicamente, no tendremos dinero suficiente. Pero si podemos darles cursos, charlas, hablar con ellos, hablarles de seguridad, salud, en imágenes, imagen de la minería, ¿por qué les conviene una inversión minera? ¿Qué nos beneficiaría si entra una inversión extranjero en la minería? (...) Queremos intervenir ahí, entrar en diálogo con la directiva de la comunidad, entonces, incluir la comunidad, más el sindicato y la empresa, buscar una solución más rápida. »*

L'historique de conflits, largement documenté (Aste Daffós, De Echave Cáceres *et al.* 2002, 2004), entourant la mine et la création de son port de mer compliquera sans contredit la mise en plan de tout rapprochement entre les parties.

L'équipe E compte toutefois sur l'apport d'un important réseau d'ONG gravitant proche du mouvement syndical avec qui elle échange très fréquemment. Par ce solide concours, elle amasse une foule d'informations touchant des enjeux sensibles liés entre autres à la santé et la sécurité au travail; aux priorités de négociation en la matière ; à l'indemnisation des travailleurs accidentés ; à l'interprétation des lois du travail; aux conditions de vie des sous-traitants et des femmes dans le milieu des mines ; etc. Ces relations se sont d'ailleurs franchement consolidées au fil des dernières années, tant et si bien que certaines de ces organisations font désormais partie intégrante du processus de préparation aux négociations collectives tenues jusqu'ici tous les trois ans. Sans contredit, l'équipe jouit de ressources importantes sous le registre de la *solidarité externe*, notamment sur une base *horizontale*.

Pour finir, l'équipe F entretient au plan *vertical* des rapports plutôt diffus avec le conseiller syndical du *Sindicat Nacional* où elle est affiliée. De la même manière, nous relevons chez elle une participation irrégulière et peu fréquente tant aux assemblées annuelles qu'aux séances de formation prévues dans le calendrier officiel de cette dernière organisation : elle n'a, pour ainsi dire, que très peu souvent recours à ses services, à son centre de documentation, ainsi qu'à son expertise spécialisée. De plus, elle n'a pas répondu à l'appel de l'organisation nationale au moment de convoquer le déclenchement de grèves de portée nationale en avril et en novembre 2007, puis en mai et en décembre 2008.

Au plan *horizontal*, l'équipe F accompagne son pendant E dans la constitution d'une plateforme de dialogues et de concertation entre tous les syndicats de la grande industrie minière du Pérou. De son côté, la première procède en novembre 2006 à la création de la *Fédération Macro-Régionale du Sud* dont il pilote les rencontres bimestrielles et les diverses activités à titre de *coordonnateur*. À l'automne 2007, six syndicats (environ 4 000 travailleurs) avaient intégré ses rangs en tant qu'affiliés officiels. L'équipe F s'investit également, de concert avec son équivalent E, à la mise sur pied d'échanges fréquents et féconds avec les autres syndicats engagés dans le développement de ce projet. Contrairement à ce dernier (E) cependant, l'exécutif F cherchera à étendre l'action de la nouvelle fédération à tous les syndicats miniers,

qu'ils appartiennent à la grande industrie ou non, de manière à créer un effet d'entraînement et à rehausser les conditions de travail de tous. Par-delà ces progressions, l'équipe F décuplera les tentatives de rapprochements avec les travailleurs d'entreprises minières de petite taille, à l'intérieur de sa région environnante, afin de soutenir leurs efforts souvent vains de syndicalisation et de renforcer leurs capacités d'action par la voie d'échanges d'expertise de toute sorte, légale notamment. Malgré les débuts récents de cette instance, on envisage comme priorité :

*« D'organiser les travailleurs du Sud, former des syndicats dans cette région. (...) Le principal problème à l'heure actuelle réside dans la faible volonté ou la peur des travailleurs de se constituer en syndicats parce que l'entreprise les congédie alors sur le champ. C'est donc une tâche titanesque que celle à accomplir (...).*

*Par le biais de cette fédération, nous pourrions regrouper sous une même bannière les travailleurs syndiqués et les sous-traitants qui ne peuvent pas se constituer en syndicats, parce que les entreprises les en empêchent, elles les congédient immédiatement. Cette fédération par branche d'activités va nous permettre de le faire parce que ce sera établi ainsi dans ses statuts constitutifs! Notre objectif final, nous avons en tête à court terme non, serait de constituer une négociation collective au plan national pour les travailleurs du Sud, parce que la loi péruvienne nous permet ça, nous facilite ça. En ce moment, il n'existe aucune organisation syndicale capable de nous permettre de mettre sur la table une seule convention collective valide à l'échelle nationale. »<sup>193</sup> (entretien n° 61)*

Pour renchérir ensuite en disant :

*« D'autres syndicats vont bientôt se joindre à nos rang parce qu'ils viennent tout juste d'être créés. Notre objectif à nous consiste à renforcer tous les syndicats, petits ou grands, à notre portée. Nous sommes donc en train de travailler là-dessus, c'est-à-dire à appuyer les syndicats. »<sup>194</sup> (entretien n° 61)*

On dénote enfin chez l'équipe F la présence de contacts passablement denses et fréquents avec de nombreuses ONG proches des organisations syndicales de sa région, dont une en particulier discutant des problématiques humaines et sociales propres aux épouses des

<sup>193</sup> Citation originale: « La prioridad como te digo de Federación Macro-Regional del Sur, como punto principal está la organización a los trabajadores del Sur, armar sindicatos. (...) El principal problema es la poca voluntad o el temor de los trabajadores de querer formar su sindicato porque la empresa ahí mismo los despide, entonces es una tarea titánica. (...) »

*Por medio de esta federación de rama de actividad, podríamos así agrupar a todos los trabajadores sindicalizados y subcontratados que no pertenecen a la empresa principal, trabajadores que no pueden formar su sindicato porque las empresas contratistas, no los dejan inmediatamente lo despiden. Entonces, esta federación de rama de actividad, eso nos va a permitir porque en su estructura estatutaria está establecido así! Como trabajo final está, tenemos en mente a corto plazo no, hacer un pliego único nacional para los trabajadores del Sur, porque la Ley peruana nos permite eso, nos facilita eso. Sino que no hay una, en estos momentos un organismo sindical que nos permita tener un pliego único de reclamo nacional. »*

<sup>194</sup> Citation originale: « Recién vamos a afiliar estos sindicatos porque recién se han fundado, recién se han creado, entonces la finalidad de nosotros es fortalecer a todos los sindicatos pequeños o grandes que estén a nuestro alcance. (...) Ahí estamos trabajando en eso, en apoyar a los sindicatos. »

mineurs. Par la voie de ces échanges, elle recueille des informations et de l'expertise-conseil de toutes sortes au sujet de la santé, de la sécurité au travail et du droit du travail. Quant aux *relations avec les communautés locales*, l'historique très conflictuel et largement documenté (Aste Daffós, De Echave Cáceres *et al.* 2002, 2004; Lebuis 2008) de la mine a compliqué pendant un bon moment les tentatives du syndicat d'établir un dialogue quelconque avec elles. Cette problématique s'atténuera toutefois de manière considérable avec la fondation de la micro-entreprise créée pour pallier à ces difficultés. Fournir de l'emploi aux populations environnantes, tel sera l'objectif d'un représentant pour qui :

*« Ça aura été la façon pour l'équipe F de travailler de pair avec les communautés, travailler ensemble avec et pour les communautés, les atteindre d'une quelconque façon. (...) En bout de ligne, elles vont dire que la mine les aide, non? Cette aide n'est pas directe, car c'est de nous qu'elle provient, c'est le syndicat qui les appuie. D'une certaine manière, il y a cohabitation entre l'entreprise, les communautés et nous. Ainsi, nous renforçons notre action, les communautés n'envahissent plus la mine et elles nous laissent travailler en paix. »*<sup>195</sup>  
(entretien n° 61)

Le réseau relationnel externe de ce groupe se veut donc passablement restreint, réduit en ce qui a trait à sa densité et son envergure, exceptions faites bien sûr des contacts entretenus au plan *horizontal* : ceux-ci ouvrent et confèrent d'ailleurs une possibilité de renforcement important pour cet acteur syndical dans une perspective régionale et sous-régionale.

Le tableau 11-VI réunit les éléments recueillis sous cette dernière dimension d'analyse.

---

<sup>195</sup> Citation originale: « Todos esos empleados de nuestra empresa son gente de comunidades. Entonces damos trabajo a las comunidades. Ha sido la forma para el sindicato de trabajar junto con las comunidades, trabajar juntos y para las comunidades, llegar a esas comunidades de alguna manera. (...) Entonces, a la final, las comunidades dicen ¿no? La mina nos apoya, pero no es directo, sino somos el equipo F que apoyamos. Entonces de alguna manera, hay una convivencia entre la empresa, las comunidades y nosotros. De esa manera, nos fortalecemos y las comunidades ya no invaden la mina, entonces ya nos dejan trabajar tranquilo. »

**Tableau 11-VI : résumé synoptique de la *solidarité externe* (Sud)**

<b>Solidarité externe</b>			
<b>Logique d'action globale</b>	<b>Équipe D</b>	<b>Équipe E</b>	<b>Équipe F</b>
	<b>Repositionnement stratégique</b>	<b>Repositionnement ciblé</b>	<b>Ouverture limitée</b>
<b>Liens verticaux avec le Syndicat National</b>			
<i>Recours au conseiller syndical</i>	+	-	-
<i>Participation aux instances syndicales</i>	+	-	-
<i>Recours aux services et à l'expertise spécialisée</i>	+	+/-	-
<b>Liens horizontaux</b>			
<i>Liens avec d'autres organisations syndicales de la région</i>	-	+/-	+
<i>Liens avec des groupes communautaires, partis politiques et autres</i>	-	+	+
<b>Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible</b>			

À défaut d'évidence, les équipes syndicales du Sud (D, E et F) se distinguent fortement les unes des autres sous le registre de la *solidarité externe*. Ces lignes de différenciation les opposent et les rassemblent à la fois, indépendamment des rapprochements déjà signalés en *phase trois* de coalition. Elles confirment également nos PT n°s 5, 5a et 5b.

L'exclusivité des liens entretenus par l'équipe D avec le *Syndicat National* (*solidarité externe* à la verticale) date de longtemps: faute de disposer des moyens de leurs ambitions, les velléités des dirigeants locaux ont néanmoins toujours été pilotées par la présence médiatrice du *Syndicat National* chilien. C'est donc dire que tout repositionnement entrevu chez l'organisation syndicale-mère dernier est susceptible d'avoir des conséquences extrêmement importantes sur l'engagement de l'exécutif D au sein de la coalition. Son repositionnement face au projet de coalition en est donc un à la fois soupesé et contraint, d'autant plus que l'implication internationale se destinait à contrecarrer la pesanteur sans cesse croissante des facteurs d'instabilités vécus localement sous les versants de l'*Employeur* et des *Relations de travail*. Si nous joignons à cette analyse une *capacité stratégique* et une *solidarité interne* accusant de sérieuses difficultés, nous nous voyons à même de dresser une vision d'ensemble quant aux raisons derrière le repositionnement de l'équipe D en dernière phase d'implication.

Les équipes E et F s'illustrent par rapport à la précédente par la présence minimale de contacts avec le *Syndicat National* péruvien. Contrairement au cas chilien, la plupart des contacts relationnels se vivent au plan horizontal - d'où les rapprochements fréquents entamés par ces

deux exécutifs avec une diversité d'acteurs de tous ordres, à l'échelle locale, régionale et infra-régionale. L'affiliation verticale n'a, ainsi, à peu près pas d'impact sur la nature et la teneur de l'engagement de ces équipes à l'international. Plus encore, celles-ci sont investies de *ressources de pouvoir* appréciables, sous le registre notamment de la *solidarité externe* (horizontale). Cette donne se veut renforcée chez l'équipe E dotée d'une *capacité stratégique* et d'une *solidarité interne* affichant un certain essor. Plus encore, ce scénario se situe dans un contexte local plutôt inchangé depuis plusieurs années (sous les volets de l'*Employeur* et des *Relations de travail*). En bref, ces équipes disposent de nombreuses possibilités relationnelles leur permettant de reconsidérer et de revoir à la baisse la pertinence de leur engagement à l'intérieur de la coalition étudiée : en somme, elles en ont l'option.

Nous sommes désormais à même de tracer une analyse entière, toute en nuances, du parcours d'implication chez les équipes locales du Chili et du Pérou. À nouveau, la complexité des tableaux dégagés réitèrent l'importance d'enchaîner entre eux les facteurs de variabilité internes et externes pour jauger et singulariser les subtilités des parcours d'implication des exécutifs locaux. Nos constats réaffirment la pertinence de miser sur l'apport analytique des PT n°s 5, 5a et 5b dans l'étude approfondie des *logiques d'action* présentes au *Sud* et de démystifier leur évolution au fil du temps.

Le tableau 11-VII récapitule les données recueillies sous le volet des *ressources de pouvoir* spécifiques aux acteurs du *Sud*.

**Tableau 11-VII : récapitulatif des ressources de pouvoir (Sud)**

<i>Logique d'action globale</i>	<i>Équipe D</i> <i>Repositionnement stratégique</i>	<i>Équipe E</i> <i>Repositionnement ciblé</i>	<i>Équipe F</i> <i>Ouverture limitée</i>
<i>Capacité stratégique</i>	+/-	+	+/-
<i>Solidarité interne</i>	-	+	+/-
<i>Solidarité externe (verticale)</i>	+	-	-
<i>Solidarité externe (horizontale)</i>	-	+	+

### **11. 3 PISTES DE CONCLUSION TEMPORAIRES (SUD)**

Pour récapituler, les *logiques d'action* épousées au *Sud* comportent une charge d'inconstance étonnante: *les données empiriques amassées à ces fins confirment, certes, l'importance d'articuler les données propres au contexte externe et aux ressources de pouvoir des acteurs pour oser en comprendre le rationnel. Elles soulèvent toutefois une particularité nouvelle, à*

*savoir celle que le contexte environnant n'apparaît pas aussi déterminant qu'escompté au départ pour discriminer et opposer entre elles les équipes D, E et F ici étudiées.*

Le choix des acteurs du *Sud* d'investir un espace d'action d'envergure internationale et de participer à ses activités paraît ainsi intimement lié aux *ressources de pouvoir* à leur portée, davantage par ailleurs qu'aux contingences émanant de leur contexte externe. Pareille décision se trouve donc au croisement de sources d'influences multiples et demeure éminemment *construite*. C'est donc dire que les *ressources de pouvoir* dont les équipes D, E et F sont investies, jouent un rôle important dans ce choix de considérer l'international comme un levier d'action à même de rehausser la structure d'opportunités leur correspondant. Pour leur part, les difficultés sous-jacentes au *contexte externe* agissent également sur la possibilité pour ces acteurs de s'engager à l'international ou de manifester un quelconque intérêt à cet égard, mais dans une moindre mesure. Pour preuve : deux groupes évoluant dans des contextes locaux leur étant *à priori* favorables, en l'occurrence les exécutifs E et F, se positionnent néanmoins distinctement au sein de la coalition (respectivement à l'intérieur des *cadres deux et un*). À l'opposé, le chilien D, peu avantagé au plan contextuel, trouvera les moyens de s'investir à l'international et de se retrouver lui aussi dans le *deuxième cadre* (voir figure 4. 2).

Un acteur donc capable de miser sur un éventail de *ressources de pouvoir* important à l'interne, indépendamment de la teneur de sa *structure d'opportunités*, pourra opter pour une stratégie d'*ouverture limitée* et douter de l'international en tant que champ d'investissement pertinent : en d'autres mots, celui-ci ne se révélera pas nécessairement opportun pour renforcer un pouvoir d'action déjà notable (vu ses besoins) au plan local. Nous nous rapportons, dans le cas présent, à l'équipe F d'implication ponctuelle au sein de la coalition.

*A contrario*, un acteur marqué par un certain niveau de *ressources de pouvoir* et évoluant dans un *contexte externe* empreint de précarités se risquera à investir un ensemble de l'envergure de la coalition pour déjouer son sort aux niveaux local et régional. Sa participation sous-tendra implicitement une occasion pour lui de transformer à sa faveur la *conjoncture (interne et externe)* à l'intérieur de laquelle il n'a d'autres choix que d'évoluer : l'international rimera alors peut-être avec une *augmentation stratégique* tant de son pouvoir auprès de l'employeur local

que de sa capacité d'influence face à son *membership* et aux autres syndicats de sa région. La situation s'est présentée pour l'équipe D.

À cheval entre les deux, émerge l'équipe E, davantage favorisée que les deux autres, tant du point de vue de ses *ressources internes* que de celui des opportunités d'action en présence dans son *contexte externe* immédiat. Celle-ci s'engage d'ailleurs dans une diversité importante de projets censés parachever le redéploiement de ses stratégies d'action à plusieurs plans (local, régional, national et international), en collaboration avec une panoplie d'acteurs, en provenance du Pérou comme de l'étranger. Elle prendra ainsi part aux activités de la coalition étudiée tant et aussi longtemps qu'elle lui attribuera des retombées concrètes, à défaut de quoi elle *se repositionnera* et s'en distanciera pour *cibler* ses efforts dans des ensembles relationnels pressentis comme plus *payants* à court comme à moyen terme. Nous y voyons là des éléments de ressemblance avec l'orientation privilégiée par la péruvienne F dans son parcours à l'international.

Le tableau 11-VIII reprend les termes de l'analyse conduite jusqu'ici.

**Tableau 11-VIII : incidence de la structure d'opportunités internes sur les logiques d'action (Sud)**

	<i>Logiques d'action</i>	<i>Équipe D</i>	<i>Équipe E</i>	<i>Équipe F</i>
		<i>Repositionnement stratégique</i>	<i>Repositionnement ciblé</i>	<i>Ouverture limitée</i>
<b>Structure d'opportunités internes</b>	<i>Ressources (internes et externes)</i>	+/-	+	+/-
	<i>Relations de travail</i>	-	+	+
	<i>Employeur (marge de manœuvre)</i>	-	+	+/-
<i>Légende : + : bonne, +/- : moyenne; - : faible</i>				

Après avoir posé ces considérations, il convient maintenant de regrouper des équipes syndicales du *Nord* et du *Sud* sur la base des parallélismes et des divergences effectués entre elles tout au long de notre propos. Pareil tracé nous permettra de délimiter à grands traits trois familles d'acteurs caractérisées par l'endossement d'une *logique d'action-mère* que nous aurons tôt fait d'élucider au chapitre suivant. Nous synthétiserons de la sorte les principaux constats et contributions à tirer de la présente recherche.

## CHAPITRE 12

### COMPARAISON DES RÉSULTATS (*NORD/SUD*)

#### **12. 1 INTRODUCTION GÉNÉRALE AU PROPOS COMPARATIF**

Les résultats de cette recherche confirment la circularité de facteurs d'instabilités multiples modelant en partie les choix des acteurs locaux en matière d'implication internationale. Sans surprise, les *logiques d'action* constituent des construits malléables et fortement ancrés dans l'espace et dans le temps. Leur *encastrement* aux niveaux spatial et temporel rappelle la présence d'un phénomène d'*implication à la carte*, où la portée du *cadre contextuel* et des *ressources de pouvoir* se fait sentir différemment, selon qu'on se trouve devant des acteurs caractérisés par une tendance dite de *retrait* (équipes C et F), de *désengagement* (équipes A et D) ou de *repositionnement* (équipes B et E)<sup>1%</sup>. Ces différences suggèrent l'existence chez les équipes locales participantes à apprivoiser et à s'approprier de manière distincte et concrète des types d'action répondant à des exigences de concordances nouvelles (*espace-lieu* et *espace-temps*) : ces divergences se reflètent d'ailleurs dans la modulation elle aussi changeante des *logiques d'action* épousées au fil du temps. De tels constats réitérent la complexité du paysage d'implication soumis à notre évaluation. Le clivage *Nord-Sud* en arrive ainsi à perdre de sa pertinence et de son potentiel explicatif à la lumière des résultats consolidés dans le cadre de cette thèse.

Ce faisant, l'objectif de ce chapitre consistera à revenir tout d'abord sur la question des différences institutionnelles pour mieux comprendre leur portée effective sur les *logiques d'action* et situer leur évolution dans l'espace (*Nord* et *Sud*) et dans le temps (*phases un, deux* et *trois*). Nous emboîterons ensuite à cette démarche les constats dégagés plus tôt se rapportant aux facteurs d'instabilités (externes : *Grand Syndicat* ou *Syndicat National*, selon le cas ; *Employeur* local et global ; *Relations de travail*) et internes (*capacité stratégique* ; *solidarité interne* ; *solidarité externe*) auxquels nous associons la variabilité de ces choix comportementaux à l'international.

---

<sup>1%</sup> Un tableau récapitulatif de ces tendances lourdes (et autres détails afférents) est fourni à la fin du présent chapitre (tableau 12-1).

L'idée sera, d'une part, de confronter les résultats du *Nord* et du *Sud* à nos propositions de travail pour marquer les zones de différences les séparant (ou non). D'autre part, nous veillerons à inclure çà et là des références à la littérature existante de manière à faire ressortir plus aisément les pointes d'originalité de la présente recherche. Nous concluons par l'ébauche d'une synthèse explicative qui rassemblera les constats se dégageant de nos travaux.

## **12. 2 PORTÉE DU CADRE INSTITUTIONNEL SUR LES LOGIQUES D'ACTION**

Nous souhaitons ici préciser l'incidence des cadres institutionnels en présence - en matière d'encadrement des rapports collectifs de travail - sur les *logiques d'action* épousées au sein de la coalition. Cet exercice se veut d'autant plus important qu'il fera ressortir les principales spécificités des contextes institutionnels nous intéressant de manière à préciser comment celles-ci agissent au *Nord* (Québec) comme au *Sud* (Chili et Pérou), en somme, si elles les font varier. Notre objectif consiste, en bout de ligne, à vérifier la validité sur le plan de l'analyse de notre PT n° 1 qui devra en ressortir confirmée, nuancée ou infirmée.

Sous l'observation du tableau 6-IX<sup>197</sup>, force est d'admettre *à priori* la présence de zones de stabilités institutionnelles plus importantes au *Nord* qu'au *Sud*. De toute évidence, les équipes du *Nord* (A, B et C) évoluent à l'intérieur d'un régime institutionnel qui leur est favorable aux niveaux réglementaire et légal. Dans un premier temps, toutes jouissent d'une situation de monopole en matière de représentation syndicale à l'échelle locale : nous sommes donc ici face à une situation de non-atomisation de la présence syndicale en entreprise qui se fonde sur une *légitimité* consacrée au plan législatif. De telles dispositions structurent en partie le comportement de l'employeur local qui dispose ici de moins de latitude dans ses stratégies d'action (en matière d'évitement syndical notamment) qu'au *Sud*, ce sur quoi nous reviendrons.

Malgré ces bémols, nous pouvons affirmer que le régime de syndicalisation par établissement en présence au Québec ne paraît pas structurer outre mesure la manière dont les exécutifs A, B et C entrevoient les possibilités de solidarité et de coopération entre eux : nous tirons ces

---

<sup>197</sup> Pour plus de détails à ce sujet, prière de consulter le tableau mentionné ci-contre dressant un topo synoptique des principales dispositions législatives encadrant les rapports collectifs de travail au Québec, au Chili et au Pérou.

observations de nos résultats empiriques confirmant la présence de trajectoires d'implication sensiblement différentes à l'international, alors que notre présupposé initial aurait sans doute voulu qu'elles soient similaires : rappelons à ce titre qu'ils occupent respectivement les *cadrons deux* (équipe A) et *un* (équipes B et C) (voir figure 4. 2). Par ailleurs, même si le cadre institutionnel, de par la stabilité qu'il offre, semble *à priori* asseoir, voire faciliter à tout le moins les perspectives d'innovations syndicales, là aussi des différences émergent d'un scénario d'implication à un autre. De fait, sous réserve de certaines considérations supplémentaires, les zones de stabilité offertes à ces acteurs au plan institutionnel paraîtraient plutôt les enjoindre à concentrer leurs actions dans l'enclave locale et non à les situer dans un espace d'envergure décuplée : nous pensons ici en l'occurrence à l'équipe C, bien que d'autres facteurs contextuels doivent ici être ajoutés à l'équation pour bien refléter la complexité des pistes de réflexion sous-jacentes à notre propos. *Notre PT n° 1 résulte invalidée au Nord : l'effet institutionnel se voit dilué par d'autres facteurs de variabilités (internes et externes) pris en compte dans notre devis d'analyse.*

La situation chez les équipes du *Sud* paraît opposée à celle décrite jusqu'ici. Au Chili, on constate d'entrée de jeu l'absence de tout monopole de représentation syndicale en entreprise : la *légitimité* de l'acteur syndical se révèle ainsi *négociée* entre les parties prenantes au plan local. En outre, le régime institutionnel au Chili consacre encore à ce jour, héritage de la dictature oblige (Sader 2010, 18 janvier), le caractère extrêmement décentralisé du mouvement syndical : cette situation explique l'extraordinaire atomisation perçue dans l'industrie des mines et de la métallurgie où foisonnent quelques 120 fédérations syndicales à l'échelle nationale. Pareille fragmentation n'est pas sans complexifier les perspectives d'établir de simples coordinations ou de sceller des alliances stratégiques entre des organisations locales souvent distancées en ce qui a trait à l'idéologie, à l'affiliation politique et à l'appartenance syndicale : dans tous les cas, les limites imposées par le *Code* quant aux protections accordées pour activités syndicales freinent les quelques tentatives de coordination susceptibles d'émerger. Ce fractionnement fait d'ailleurs souvent foi de loi au niveau local, plusieurs organisations syndicales parvenant plus souvent qu'autrement à s'implanter à l'intérieur d'un même site. Un tel éclatement a pour conséquence première de fragiliser la présence syndicale en entreprise et de freiner l'émergence de revendications rassembleuses

dans ses pourtours. Cette situation a d'ailleurs déjà eu cours dans le cas de l'affinerie *ChiD* pendant plus d'une dizaine d'années. Selon un représentant de l'équipe D :

*« Il y avait ici auparavant trois syndicats divisés entre eux sur la base d'opinions différentes et de dissensions de toutes sortes. L'entreprise gouvernait mieux, car la division régnait entre les collègues syndicalistes. (...) Les travailleurs syndiqués étaient eux aussi divisés. La division était d'autant plus grande qu'un des syndicats avait été constitué sous la propre initiative de l'entreprise. L'entreprise avait poussé sa formation, avec la gouverne de personnes corrompues. Alors, l'entreprise l'avait parrainé en bout de ligne, avait appuyé sa formation. »<sup>198</sup> (entretien n° 38)*

Du reste, la rigidité des pratiques locales tient ses fondements des délais prescrits en matière de négociation collective, des dispositions dont peuvent tirer profit les employeurs chiliens : certains auteurs vont même plus loin et n'hésitent pas à parler d'*ingérence étatique* dans les affaires syndicales (BIT 1998; Collier *et al.* 2002, 1<sup>e</sup> éd. 1991; OIT 2009). Concrètement, la législation du travail chilienne commande la clôture de tout processus de négociation collective à l'intérieur d'un terme butoir de 15 jours, à défaut de quoi les salariés membres d'un syndicat disposent du droit de déterminer leurs conditions de travail avec l'employeur local sur une base individuelle. Un dirigeant de l'équipe D prétendra à cet égard avoir été soumis à ce genre de pressions par le passé :

*« Écoute, si tu n'arrives pas à une entente avec l'employeur, je me désaffilie du syndicat et je négocie directement avec l'entreprise, tu m'entends? Nous avons été pressurisés comme pas possible lors des dernières négociations! Il y avait des travailleurs qui nous appelaient et nous disaient : je ne veux pas une augmentation de salaire, je ne veux pas de bonus! La seule chose que je veux, c'est que l'entreprise me paie un bonus de signature parce que je m'en vais bientôt en vacances et ainsi de suite! »<sup>199</sup> (entretien n° 40)*

Les dirigeants syndicaux ne disposent de la sorte au Chili que de très peu de latitude dans l'exercice de leurs fonctions de représentation. À cela s'ajoutent le congédiement des militants syndicaux (en-dehors de certaines périodes de protection) et l'embauche de briseurs de grèves, permis par la législation du travail actuellement en vigueur dans le pays. Devant ces

<sup>198</sup> Citation originale: « *Había una división entre los sindicatos por los motivos de criterios, de opiniones, por lo tanto la empresa gobernaba mejor porque había una diferencia de opiniones entre los mismos colegas. (...) Antes había tres sindicatos, por lo tanto había una división de opinión de los trabajadores. Entonces, la empresa gobernaba mejor. Y uno de los sindicatos, fue el último que se formó, lo formó la empresa. Y lo formó con personas corruptas. Entonces... Por la misma empresa, lo patrocinó, lo apadrinó al final...* »

<sup>199</sup> Citation originale: « *Oye, si tú no cierras, a los 16 días me salgo del sindicato y negocio con la empresa. Estuvimos presionados como qué, la gente, hay gente trabajadores que te llamaban y te decían: « ¿Sabes qué? Yo no quiero aumento de sueldo, no quiero aumento de sueldo, no quiero bono, ¡no quiero nada! Yo lo único que quiero es que me paguen un buen bono de término, porque me voy a ir de vacaciones. » »*

constats, les perspectives de syndicalisation des sous-traitants peuvent s'escompter limitées, non pas dû à des interdicts législatifs, mais plutôt à une impossibilité pratique pour les syndicalistes concernés de se faire les porte-étendards de revendications en décalage avec celles de leurs membres. Nous aurions pu penser qu'un tel contexte aurait fortement balisé la manière dont l'équipe D tendait à définir ses intérêts premiers et entrevoyait les possibilités effectives pour elle de tisser de coopérer ou de se solidariser avec autrui, vu les zones de fortes instabilités avec lesquelles elle doit composer. Toutefois, malgré son repositionnement en fin de parcours, celle-ci demeure l'un des acteurs les plus fortement engagés au sein de la coalition : nous l'avons d'ailleurs positionné à l'intérieur du *cadran deux* (voir figure 4. 2). *À la lumière de ces constats, notre PT n° 1 se voit à nouveau infirmée : l'on peut donc estimer cette dimension de l'analyse d'importance marginale au moment de saisir le rationnel de l'équipe D en matière d'implication internationale.*

Similairement à la situation chilienne, nous constatons l'absence de monopole de représentation au Pérou. L'acteur syndical jouit donc dans les faits d'une *légitimité négociée* au plan local. Le cadre institutionnel de type multi-niveaux en vigueur dans ce pays favorise lui aussi l'atomisation du mouvement, mais moins fortement qu'au Chili. La distanciation entre les organisations s'opère plus souvent sur fond d'affiliation idéologique ou d'appartenance syndicale : celle-ci s'affiche dans l'ensemble au plan national alors que la LRCT permet la coordination des revendications syndicales sur une base *interentreprise*, sous réserve du consentement des parties concernées : rappelons néanmoins ici que les équipes E et F militent activement pour vaincre cet éclatement, tout comme les résistances des employeurs potentiellement visés par ces avancées. L'éclatement se veut moindre qu'au Chili à l'échelle locale : les équipes E et F sont d'ailleurs toutes deux les porte-paroles exclusifs des travailleurs de *PerE* et *PerF*, malgré la multiplicité permise par la législation du travail en application aujourd'hui.

Pour ce qui est maintenant du processus de négociation collective, aucune manœuvre de coercition n'a été observée chez ces deux exécutifs. Dans cette veine, les employeurs locaux n'auraient jamais procédé par le passé au congédiement de dirigeants syndicaux, malgré les facilités légales octroyées à cet effet. Bien qu'interdite en théorie, l'embauche des briseurs de grèves se veut monnaie courante au Pérou, une donnée à nouveau inexistante chez nos deux

équipes. Par surcroît, alors que de nombreux observateurs signalent la présence de difficultés importantes pour les organisations syndicales d'entamer des négociations avec l'employeur : la situation est cependant toute autre dans les deux cas de figure ici étudiés. Malgré cela, la syndicalisation des sous-traitants peut s'escompter difficilement réalisables dans la pratique, de par à la fois la précarité de leur lien d'emploi et l'impossibilité pratique pour eux d'intégrer un syndicat d'employés permanents : des revendications et des manœuvres ont pourtant été poussées en ce sens par l'équipe E, certaines avec succès.

Ceci étant, nous aurions pu conjecturer une nouvelle fois l'influence déterminante du cadre institutionnel dans la modélisation des choix des acteurs syndicaux au Pérou à l'international. Toutefois, le caractère éclaté et multi-niveaux du cadre en place n'a pas eu raison de la capacité des équipes E et F d'exercer leur monopole de représentation au plan local, pas plus qu'il n'a entamé leur souhait respectif d'investir, quoique à des degrés d'intensité divers, un ensemble d'envergure internationale. Tout bien considéré, le volet institutionnel aurait pu créer des zones d'instabilité chez ces équipes et limiter chez elles les possibilités d'innover en matière syndicale, à l'intérieur comme à l'extérieur de la coalition : or, c'est tout le contraire qui s'est produit ici.

De telles observations limitent à nouveau la portée heuristique du cadre institutionnel dans sa capacité à élucider le rationnel derrière les logiques épousées par les équipes du Pérou. Notre présupposé initial semble résolument faussé au contact des exécutifs locaux E et F qui évoluent dans un contexte légal peu favorable à leurs actions, mais qui ont malgré tout souhaité investir, à des degrés d'intensité divers, les rangs d'une coalition internationale : dans cette perspective, elles se positionnent respectivement à l'intérieur des *cadres deux* (équipe E) et *un* (équipe F) (voir figure 4. 2). *Contrairement donc à nos intuitions aprioristes, le cadre institutionnel ressort à lui seul comme incapable de saisir le rationnel des équipes E et F en matière d'implication internationale : les hypothèses soutenant notre PT n° 1 se trouvent une nouvelle fois infirmées. Elles diminuent également la portée explicative initialement pressentie au clivage Nord-Sud.*

Notre séquence d'analyse l'exigeant, ces réflexions doivent désormais se voir confrontées aux *logiques-mères* traduisant des tendances lourdes chez nos trois couples d'acteurs appariés

entre eux vu les similitudes de leur parcours à l'international (non pas de par leur situation et/ou leur proximité au niveau géographique).

Les acteurs caractérisés par le *retrait* d'abord (c'est-à-dire les équipes C et F) évoluent dans des contextes institutionnels fortement dissemblables l'un de l'autre, en l'occurrence le Québec et le Pérou. Les zones de stabilité conférées à ces équipes sur le plan de l'encadrement des rapports collectifs de travail s'avèrent beaucoup plus fortes chez la première (C) que chez la seconde (F) : pourtant, de fortes similitudes les lient entre elles quant au désintérêt marquant leur profil respectif d'implication. *Pris en solo, le cadre institutionnel ne nous permet pas de différencier ces équipes entre elles, en somme de les discriminer de manière convaincante. Contrairement à nos présomptions initiales, la stabilité institutionnelle dévolue par le cadre québécois n'est pas garante à coup sûr d'une implication soutenue à l'international, en atteste la trajectoire de l'équipe C. La compréhension de ces variantes commande la prise en compte d'autres facteurs d'instabilités inhérents aux logiques d'action.*

Les équipes du *désengagement* (A et D) doivent composer elles aussi avec des zones de stabilités institutionnelles très inégales lorsque comparées les unes aux autres. Dans les faits, la chilienne D se trouve à évoluer dans un cadre institutionnel peu favorable à l'action syndicale dans son ensemble. Les particularités du *Code du travail* actuel, peu contraignant entre autres en ce qui a trait à la protection pour activités syndicales et à l'arbitraire de certaines mesures de congédiement, se déclinent plus souvent qu'autrement au niveau de l'entreprise par la fragilisation extrême de la présence syndicale et la tenue de représailles anti-militantes : l'équipe D ne fait pas ici exception à ce qui constitue pratiquement une règle au Chili. Dans pareil contexte, toute initiative visant à faire déborder l'action syndicale en-dehors des pourtours locaux pourrait apparaître sinon utopique, à tout le moins plutôt hors de portée. Malgré cela, l'international représente un investissement stratégique important pour les dirigeants de cette équipe, indépendamment du désaveu perçu en *phase trois* de la coalition. Ces résultats réaffirment la portée explicative discutable du cadre institutionnel au moment d'aborder l'étude des *logiques d'action*.

Au plan institutionnel, la canadienne A jouit des mêmes zones de stabilités dégagées au préalable pour l'équipe C ayant préféré le *retrait*. Toutefois, nous décelons des différences sensibles chez l'équipe A par rapport à sa consœur C quant à la capacité de la première à

saisir et à s'approprier les opportunités d'action offertes par la coalition et à les transposer au plan local, auprès de l'employeur notamment. La faveur de la stabilité institutionnelle ouvre chez cette équipe des perspectives d'entrevoir autrement l'espace d'action et les stratégies à prioriser désormais : elle assoit les perspectives de redéployer son action à une échelle décuplée suivant ses occasions de contact avec la coalition. *Comme mentionné antérieurement, l'effet des institutions ne semble pas direct et paraît plutôt dilué par d'autres considérations : on ne saurait ainsi situer la variabilité des logiques d'action dans l'espace et dans le temps à l'intérieur des seules particularités des cadres en place au Québec et au Canada. Ces constats réclament à nouveau de considérer l'influence d'autres variables dans l'étude des choix endossés à l'international et leur évolution.*

Pour achever sous ce point, la trajectoire divergente des équipes B et E ayant opté pour une logique de *repositionnement*, vient corroborer une troisième et dernière fois l'apport heuristique discutable du cadre institutionnel dans l'analyse approfondie des *logiques d'action* : son influence se veut à cet égard moins prégnante que prévue sur l'enclin des acteurs étudiés à redéployer leur action à l'échelle internationale.

*Nous y voyons une ultime confirmation que les spécificités institutionnelles en présence, indépendamment des zones de stabilités ou d'instabilités qu'elles offrent, ne façonnent pas directement, à elles seules, les logiques d'action des équipes syndicales participant à la coalition étudiée : notre proposition de travail n° 1 se montre dès lors comme étant infirmée.* De toute évidence, il nous faut les juxter à d'autres facteurs explicatifs susceptibles d'explicitier l'étendue de leur portée. Non sans surprise toutefois, ces constats viennent se porter en faux avec tout un pan des écrits dans le champ des relations industrielles postulant l'influence décisive, pour ne pas dire surdéterminante des institutions sur les répertoires d'action des acteurs : nous pensons ici, entre autres, aux contributions d'Anner, Greer *et al.* (2005) et Pulignano (2003, 2005, 2006 b) selon lesquelles les manœuvres de solidarité syndicale à l'international gagneraient à se développer à l'intérieur d'un cadre de *droit public*, soit de structures de coordination formelles, fortement ancrées institutionnellement parlant. Nos propos se joignent cependant à ceux d'auteurs comme Andersen (2006), Lillie *et al.* (2004), Whittall (2000), Wils (2000) et tant d'autres pour qui ces recettes institutionnelles ne garantiraient ni un avenir certain, ni une pérennité aux initiatives de solidarité intersyndicale.

Finalement, nos résultats contredisent l'*effet* escompté de la *lorgnette nationale* (Waddington *et al.* 2003) qui, selon nos résultats, ne s'appliquerait pas.

### **12. 3 PORTÉE DE L'ORGANISATION SYNDICALE-MÈRE SUR LES LOGIQUES D'ACTION**

Les vides explicatifs remarqués sous le volet des institutions commandent la prise en compte d'autres facteurs à même d'étayer notre compréhension des *logiques d'action* empruntées au *Nord* comme au *Sud*. Telle sera le but de l'exercice réalisé sous la rubrique de l'organisation syndicale-mère qui soupèsera l'incidence de l'affiliation au *Grand Syndicat* ou au *Syndicat National* (selon le cas) sur les parcours d'implication des équipes syndicales locales. *Nous chercherons de la sorte à valider, nuancer ou infirmer notre proposition de travail n° 2 selon laquelle les spécificités entourant l'allocation des ressources, la division du travail, la prise de décision et l'espace d'action créé par l'organisation nationale modelaient, à des degrés d'intensité divers, les logiques d'action des équipes du Nord et du Sud.*

Au *Nord*, du côté du *Grand Syndicat* (québécois et canadien), nous prenons note de difficultés importantes liées à l'essor d'initiatives quelconques de la part des équipes locales A, B et C au sein de la coalition. Celles-ci s'attribuent, d'une part, à une centralisation croissante au fil des années tant de la prise de décisions que de la division du travail se rapportant à l'international à l'intérieur de certaines de ses structures de coordination, au Canada et aux États-Unis. Cette défaillance peut sans doute se doubler, d'autre part, du mouvement de repositionnement croissant du *Grand Syndicat* (québécois et canadien) dans l'attribution de ressources (matérielles, financières et relationnelles) consacrées à l'international et chargées d'en assurer le suivi. Ces difficultés intra-organisationnelles paveront la voie à différentes réactions chez les acteurs locaux en bout de piste.

Pour l'équipe A, pareil scénario se révélera coûteux à l'interne, en plus de remettre profondément en cause la pertinence d'un investissement qui s'est voulu majeur à l'international depuis plusieurs années. Faute de moyens et à défaut de pouvoir compter sur la filière d'aide autrefois concédée par la structure du *Grand Syndicat*, l'exécutif A n'aura pour ainsi dire d'autres choix que de reconsidérer une implication pourtant hautement significative à l'interne, bref de se *désengager*.

La situation s'annoncera autrement chez l'équipe B qui cultive des liens moins étroits avec le *Grand Syndicat* que sa consœur A. Outre cela, l'international n'a jamais fait vraiment partie des priorités d'action immédiates de l'exécutif local, exception faite de la courte période signalée en *phase un* d'implication. Le changement de cap de la part de l'organisation-mère en la matière ne fera, somme toute, que lui confirmer la pertinence de doutes longuement formulés à l'endroit d'une coalition peu payante en termes de retombées concrètes au quotidien : elle différera ainsi de ses congénères A et C dans sa capacité à *repositionner* son action sur la scène sous-régionale, un espace réduit et davantage à portée, suivant la difficulté entre autres du *Grand Syndicat* d'allouer des ressources en quantité suffisante au projet de coalition et d'en garantir le suivi.

L'équipe C, pour sa part, préfère depuis longtemps faire *cavalier seul* dans les pourtours de son environnement local. Elle n'entretient par ailleurs que des contacts limités avec la structure du *Grand Syndicat*. Son parcours à l'international se justifiait par l'exercice de pressions manifestées en ce sens depuis le haut de la pyramide syndicale : leur absence signera la fin d'une implication qui s'était toujours voulue ponctuelle et de surface, d'où le *retrait*.

*Nous pouvons en convenir sans grands heurts, l'affiliation au Grand Syndicat apparaît moduler, à des degrés d'intensités variables mais néanmoins réels, les logiques d'action endossées par les équipes syndicales du Nord, validant ainsi notre PT n° 2.* Ces résultats donnent ainsi raison à des études telles que celles réalisées par Andersen (2006), Anner, Greer *et al.* (2005), Lillie *et al.* (2004), Lillie (2005), Pulignano (2003, 2005, 2006 a, 2006 b) stipulant l'impact de la présence d'un acteur intermédiaire pour *forcer* en quelque sorte les coordinations intersyndicales, rompre tout *ethos de concurrence* et propulser la création d'un « *Grand Nous* » (Ion 2001) ou de poussées identitaires convergentes. Toutefois, des détails nous échappent encore quant à l'hétérogénéité des réponses perçues chez les équipes du *Nord* des suites du repositionnement du *Grand Syndicat* dans la gestion du projet étudié : ces subtilités se situent à d'autres niveaux d'analyse, parmi des facteurs d'instabilités porteurs d'explications complémentaires au présent propos.

Des constats similaires s'appliquent du côté chilien, auprès du *Syndicat National*. Comme au *Nord*, on rapporte la prise en charge centralisée de toute implication à l'intérieur de la coalition internationale dans les rangs de l'organisation syndicale-mère affiliant l'équipe D. L'implication

de cet exécutif local au sein de la coalition se vit en conséquence et se concrétise par le concours du *Syndicat National*. Or, en cas de recul de la part du *Grand Syndicat* canadien et d'allocation défaillante de ressources dans le projet international, le *Syndicat National* chilien n'aura d'autres choix que de demeurer dans l'expectative de développements futurs : il en ira de même forcément pour son affiliée locale. Faute d'intermédiaire, l'équipe D n'a pas pu disposer de moyens efficaces pour assurer le suivi, de son propre chef, des avancées de la coalition et des contacts entamés avec certaines de ses interfaces locales en son sein : son *choix* de cibler ses efforts de déploiement de son action dans un espace plus localisé, plus près d'elles aux plans géographique et culturel, en sera donc un qu'on pourrait estimer en quelque sorte de *contraint*. Là encore, de tels constats réitèrent la pertinence analytique de notre PT n° 2 et en valident les fondements : celle-ci se voit donc confirmée au Sud, à tout le moins au Chili.

Des constats tout à fait distincts se dessinent au Pérou. En effet, contrairement au Nord, la volonté du *Syndicat National* de centraliser dans ses rangs toute implication à l'international ne parvient pas à s'imposer ni chez l'équipe F, en sa qualité d'affiliée de longue date, ni chez sa voisine E d'affiliation plus récente (*phase trois*). Ces deux exécutifs locaux participent aux activités de la coalition de leur propre volonté, sans le concours obligé de qui que ce soit. Dans cette veine, un recul de la part du *Grand Syndicat* du projet international n'aura pas pour conséquence directe de les plonger dans l'attente puisqu'elles gèrent toutes deux les contacts entrepris dans ce cadre. À l'opposé, le contact de l'international sera l'occasion pour ces deux équipes de diversifier leur portefeuille relationnel respectif en s'immisçant dans des réseaux intersyndicaux, d'envergure tantôt régionale (équipes E et F), tantôt internationale (équipe E) : la coalition fera en ce sens émerger chez elles des idées nouvelles les portant à réaménager leur champ d'intervention premier. L'affiliation au *Syndicat National* se révèle ici en quelque sorte accessoire, vu l'autarcie décisionnelle spécifique à ces deux acteurs, en matière de solidarité internationale notamment. Contrairement aux affirmations précédentes, l'affiliation au *Syndicat National* ne paraît pas jouer sur les logiques d'action empruntées par les équipes syndicales du Pérou à l'intérieur de la coalition : notre proposition de travail n° 2 ne se trouve donc pas entièrement validée au Sud, vu l'exception péruvienne.

Comme pour le *Nord*, les résultats consolidés ci-dessus ne nous permettent pas encore de comprendre la variété des logiques d'action repérées au *Sud*. Ils réitèrent cependant l'importance pour les organisations nationales du *Nord* (ici le *Grand Syndicat*) de fournir les ressources nécessaires à l'aboutissement du projet de coalition : sans cette contribution, l'international apparaît difficile d'accès, voire hors de portée pour certains acteurs du *Sud*.

En ce sens, nos résultats empiriques confirment la portée explicative de ce facteur contextuel sur les *choix* endossés par certaines équipes, notamment chez celles caractérisées par une logique de *désengagement* (A et D), d'autant plus que la coalition constituait un investissement stratégique très important chez toutes deux : toutefois, ils ne précisent pas les raisons derrière leur variabilité dans l'espace et dans le temps. Les équipes subséquentes B et E, dites du *repositionnement*, jouissent pour leur part d'une indépendance décisionnelle et d'un détachement appréciables par rapport à leur organisation-mère respective pour se voir influencées d'une quelconque façon advenant d'une volte-face de sa part face à l'international. Leur portefeuille relationnel respectif les amènera d'ailleurs à considérer la coalition, à des variantes près, comme un projet parmi tant d'autres auxquels elles ont le choix ou non d'adhérer, ce que nous aborderons plus tard dans notre analyse. Enfin, les équipes du *retrait* (C et F) cultivent des relations plutôt distancées avec leur interface nationale respective : l'absence de pressions invitant une participation plus soutenue au sein de la coalition dans le cas de la première et l'autarcie décisionnelle de la seconde conditionneront, sous réserve de différences significatives, leur *désertion* de l'ensemble étudié.

Quoiqu'il en soit, de nombreux flous tendent encore et toujours à demeurer. Tous réclament la nécessité d'inclure d'autres niveaux à notre analyse et de la porter un cran plus loin.

#### **12. 4 PORTÉE DE L'EMPLOYEUR SUR LES LOGIQUES D'ACTION**

Nous l'avons vu, les données assemblées plus tôt sous les volets du cadre institutionnel et du *Grand Syndicat* ne sont pas encore parvenues à nous éclairer entièrement quant à la diversité des *logiques d'action* retrouvées au sein de la coalition, au *Nord* comme au *Sud*. Dans cette perspective, il nous faut davantage documenter notre étude et soupeser l'incidence du positionnement stratégique du site de production dans la chaîne de valeurs de l'entreprise, là où œuvrent les équipes syndicales étudiées, sur leur profil d'implication à l'international. Notre

but sera à nouveau de valider, nuancer ou informer notre proposition de travail n° 3 selon laquelle nous postulons la présence d'une influence systématique à cet effet.

Au *Nord*, on constate que deux des trois équipes syndicales en présence, soit A et B, s'avèrent mal positionnées dans la chaîne de valeurs d'« *EuroMin* ». La troisième, à savoir l'équipe C, jouit d'un positionnement qui lui est certainement plus favorable que dans le cas des deux précédentes. Pour extrapoler sur ce thème, la rentabilité du site *CanA* demeure souvent discutée : les comparaisons coercitives en provenance de la maison-mère s'y exercent ainsi de façon récurrente. Au-delà de cela, les gestionnaires locaux ont accusé une instabilité certaine au fil des années, au gré notamment du passage de « *CanMin 1* » à « *CanMin 2* » jusqu'à « *EuroMin* ». Pourtant, en dépit de ces tensions et de ces changements incessants, cette équipe s'implique fortement au sein de la coalition (d'où son insertion dans le *cadran deux*), en dépit de son enclin à se désengager de l'ensemble en fin de parcours.

La situation ne diffère guère chez l'équipe B au niveau de l'entreprise : la rentabilité de son site d'appartenance (*CanB*) demeure constamment remise en cause et comparée avec celle affichée par des affineries semblables en sol européen. Malgré les pressions productivistes auxquelles elle fait face, celle-ci cherche pendant un moment à s'impliquer au sein de la coalition : elle y voit même une occasion, lors de sa *reprise calculée*, de se repositionner sur la scène sous-régionale et de renforcer sa présence face à son homologue patronal, en selle depuis plusieurs années. Contrairement à de faciles présupposés, les zones d'instabilités apparentes n'empêchent pas cet exécutif, précarisé à plusieurs niveaux, de manifester un certain intérêt pour les questions internationales qui l'a fait se positionner dans le *cadran un*.

Enfin, la rentabilité du site de l'équipe C (*CanC*), notre dernier cas de figure, reste forte bien que toujours contingente et soumise aux aléas du cours des métaux. Sans surprise, la question des pressions concurrentielles exercées par la maison-mère de la SMN s'y posent avec beaucoup moins d'acuité que chez les équipes précédentes. Par ailleurs, les gestionnaires locaux sont sur place depuis plusieurs années, ce qui assure à l'exécutif syndical une certaine constance dans la gestion de ses rapports au quotidien avec ses interfaces patronales. Nous aurions pensé le contraire, ces zones de stabilités n'ont pourtant pas emmené celui-ci à s'investir davantage sur la scène internationale et à manifester un intérêt soutenu à l'endroit de la coalition, d'où son positionnement dans le *cadran un*.

Devant de pareilles observations, il apparaît difficile de prétendre qu'un positionnement défavorable nuit à l'implication des équipes syndicales du *Nord* à l'international. Dans une veine similaire, nous ne saurions admettre qu'un positionnement favorable invitera forcément les exécutifs locaux à faire déborder leurs actions dans un ensemble aux pourtours décuplés tel que celui de la coalition. Chose certaine, les particularités de leur réalité respective complexifient la manière dont ces équipes entrevoient les possibilités effectives et le besoin pour elles de se solidariser ou simplement de coopérer avec autrui, à l'intérieur du cadre de la coalition : conformément aux travaux d'Anner, Greer *et al.* (2005) et de Pulignano (2006 b), nous pouvons ainsi affirmer que le contexte corporatif immédiat, couplé (si nous extrapolons) aux structures du pouvoir afférentes (Whittall 2000) et à *l'ethos de concurrence* qu'elles sèment, agissent sur la manière dont les exécutifs choisiront de se positionner à l'international.

*Les constats afférents à ces considérations nous permettent néanmoins de valider la pertinence analytique de notre PT n° 3 qui nous fournit des éléments d'analyse importants et nécessaires à la meilleure compréhension des logiques d'action au Nord : ceux-ci se révèlent toutefois incomplets et incapables d'expliquer les divergences de parcours observées chez les équipes A, B et C. Nous pouvons donc estimer les intuitions aprioristes sous-tendant cette proposition de travail comme nuancées : leur validation complète au Nord exige la prise en compte d'éléments d'informations complémentaires que nous passerons en revue dans les sections suivantes.*

Au *Sud* maintenant, au Chili plus particulièrement, l'équipe D se veut mal positionnée face à l'*Employeur* (local et global). De fait, elle exerce sa pratique sur le site de l'affinerie *ChiD* dont la rentabilité demeure constamment remise en cause et pressurisée par le biais de fortes comparaisons et de mesures productivistes de toutes sortes. En outre, l'employeur local se révèle instable, une donne sans doute renforcée par les facilités de congédiement et de licenciement octroyées au plan légal dans ce pays. Malgré cela, l'exécutif D déploie de nombreuses initiatives au sein de la coalition, notamment en *phases un* et *deux* d'évolution : peu importe son *repositionnement* observé en fin de parcours, nous le situons dans le *cadran deux*. Ces constatations contredisent certaines conclusions d'Anner, Greer *et al.* (2005) en la matière selon lesquelles l'hostilité du contexte environnant poussait les acteurs syndicaux à résoudre leurs problèmes dans leur enclave locale.

Au Pérou, la situation se décline autrement. En effet, nous nous trouvons ici devant deux équipes syndicales positionnées de manière variable face à l'*Employeur* global. D'une part, la situation de l'équipe E apparaît consolidée par une rentabilité très forte du complexe minier *PerE*, par ailleurs faiblement mis en comparaison à l'échelle internationale. Qu'à cela ne tienne, celle-ci participe activement aux activités de la coalition et paraît même y trouver un levier de légitimation supplémentaire pour asseoir ses visées d'émancipation sur les scènes locale et régionale. D'autre part, l'équipe F jouit d'un positionnement moyen dans la chaîne de valeurs d'« *EuroMin* ». Par ricochet, la rentabilité du site *PerF* demeure souvent questionnée par la direction locale : le recours aux comparaisons coercitives y demeure toutefois peu fréquent, sans doute attribuable au nombre réduit d'années d'exploitation restantes. Dans ces deux cas de figure cependant, l'employeur local est stable, en particulier chez *PerE*.

Ces zones de stabilité semblent taire en partie tant les incertitudes signalées sous le volet institutionnel que celles engendrées par la mouvance de l'entreprise transnationale. Elles paraissent également faciliter les rapprochements intersyndicaux et influencer la manière dont les équipes E et F entrevoient les possibilités de se solidariser et de coopérer avec autrui, dans des espaces de spectres néanmoins différents : malgré ces ressemblances, nous les positionnons à l'intérieur des *cadres deux* (équipe E) et *un* (équipe F) vu les particularités de leur parcours d'implication respectif. *Comme entrevu précédemment donc, la validation de notre proposition de travail n° 3 demeure incomplète au Sud* : contrairement aux conclusions d'Anner, Greer *et al.* (2005), Arrowsmith et Marginson (2006), Johns (1998), Lillie *et al.* (2004), Pulignano (2005, 2006) et Whittall (2000), les données soulevées ici consacrent néanmoins l'incidence moins déterminante que prévue du contexte corporatif immédiat sur la manière dont ces équipes choisiront de se positionner à l'international.

Derechef, de tels résultats donnent à penser que le positionnement du site de production dans la chaîne de valeurs de la SMN joue concrètement sur les *logiques d'action* des équipes syndicales à l'international, sans toutefois leur donner une tournure systématiquement analogue d'un cas de figure à un autre : nous confirmons néanmoins de ce fait l'influence des structures du pouvoir corporatif sur l'action syndicale, à l'instar des conclusions tirées d'Anner, Greer *et al.* (2005). Ainsi, les exécutifs du *désengagement* (A et D), mal positionnés à ces égards, ressortent comme les groupes locaux s'étant le plus fortement investis à l'intérieur de

la coalition : à leur contact, la portée de notre PT n° 3 se veut plutôt imprécise, voire pratiquement invalidée. De leur côté, les équipes du *repositionnement* (B et E) (positionnées respectivement de manière défavorable et plutôt favorable au sein de la SMN) arborent un intérêt distinct aux activités de la coalition : elles conçoivent d'ailleurs différemment l'envergure souhaitée des manœuvres de solidarité intersyndicale. Les équipes du *retrait* (C et F) s'annoncent, pour leur part, positionnées de manière favorable et relativement favorable dans la chaîne de valeurs d'« *Euromin* » : pourtant, tous deux finiront par sortir de la coalition.

Ces constats confirment à nouveau la pertinence pour nous d'inclure à notre devis d'analyse la présente proposition de travail. Ceux-ci révèlent cependant un portrait inachevé des *logiques d'action* et des trajectoires d'implication qu'elles ont suggérées chez les équipes étudiées au *Nord* et au *Sud* : ceux-ci exigent la prise en compte de pistes de réflexion complémentaires, à l'instar des *relations de travail*. Nous prendrons le soin d'en traiter dans la section suivante.

## **12. 5 PORTÉE DES RELATIONS DE TRAVAIL SUR LES LOGIQUES D'ACTION**

Pour des fins de complétude de notre analyse, nous examinerons désormais l'incidence des *relations de travail* retrouvées au plan local sur les *logiques d'action* épousées par les équipes syndicales du *Nord* et du *Sud* au sein de la coalition. Nous souhaitons ainsi, à l'image des discussions précédentes, vérifier entièrement ou en partie, notre proposition de travail n° 4 qui en présumait l'existence obligée.

Au *Nord*, les *Relations de travail* se différencient selon qu'elles soient jugées harmonieuses ou difficiles dans leur ensemble. Si l'on enchâsse cette donnée à celles présentées antérieurement, on remarque que le positionnement favorable d'un site dans la chaîne de valeurs de l'entreprise transnationale, jouté à une rentabilité plutôt assurée semblent asseoir une certaine harmonie au plan local. C'est à tout le moins le cas de l'équipe C dont l'implication dans la coalition transparaît par ailleurs comme étant accessoire et son retrait de ses rangs, peu coûteux en termes de légitimité et de crédibilité auprès du *membership* local. *A contrario*, un positionnement plus discutable d'un site à l'échelle transnationale, associée à une rentabilité plus douteuse, justifient en apparence chez *CanA* les coupures de postes ou le temps supplémentaire et limitent les perspectives d'embauche à la sous-traitance : les enjeux sous-jacents aux relations patronales-syndicales s'en trouvent ainsi complexifiés. La coalition

revêt alors une importance stratégiquement calculée chez l'équipe A, malgré la lourdeur des conséquences associées à son *désengagement* en fin de parcours.

L'équipe B est caractérisée, de son côté, par la présence de rapports conflictuels avec son homologue patronal. Là aussi, on remarque qu'un positionnement défavorable face à l'employeur global injecte son lot de conflits au niveau de l'entreprise : une telle situation justifie à elle seule les coupures de postes, le recours grandissant au temps supplémentaire, l'impartition sous toutes ses formes, ainsi que la rationalisation maximale des opérations de production. Un tel scénario éveille certes l'exécutif à de nouvelles façons de faire au plan syndical, à l'échelle locale et régionale notamment, sans toutefois stimuler la constance de son implication dans la coalition internationale, d'où son enclin sans doute de s'en tenir longtemps à l'écart pour ensuite s'y *repositionner*.

La qualité des *relations de travail* semble ainsi jouer sur la teneur des *logiques d'action* endossées au *Nord*. Plus celles-ci sont harmonieuses, moins l'équipe syndicale cherchera à investir un espace d'action difficile d'accès et de portée : il s'agit de la situation caractérisant l'équipe C. Au contraire, un niveau de conflictualité élevé n'invite pas à coup sûr les exécutifs locaux à participer activement aux activités de la coalition : pour preuve, l'équipe A redoublera longtemps d'efforts à l'international, tandis que son homologue B ne s'y impliquera que sous réserve d'un certain retour sur investissement et de pressions exercées en ce sens par le *Grand Syndicat* québécois et canadien. *Ces constats indiquent que les logiques d'action retrouvées au Nord sont effectivement influencées par la teneur des relations de travail retrouvées au plan local, tout autant qu'elles ne l'étaient par le volet de l'employeur (local et global) : ceux-ci ne présentent toutefois pas d'équations systématiquement vérifiées sur le plan de l'analyse. Notre proposition de travail n°4 se voit à ce regard validée, sous conditions d'inclure à son propos des éléments d'explications complémentaires.*

Au *Sud*, l'équipe D se voit aux prises avec des *relations de travail* passablement conflictuelles avec l'employeur local. À nouveau, ce scénario prend place dans un contexte de hautes incertitudes sur le plan de la rentabilité du site et de son positionnement à l'intérieur de la chaîne de valeurs d'« *EuroMin* ». Le temps supplémentaire et les coupures d'emplois (au profit de la sous-traitance) abondent à l'affinerie *ChiD*. La somme de ces instabilités ressort exacerbée par la flexibilité octroyée à l'acteur patronal au plan légal en matière de gestion du

personnel et des limites posées aux protections pour activités syndicales. Dans ce cas-ci, l'implication au sein de la coalition se veut stratégiquement très importante, d'où le poids des coûts liés au *désengagement* observé en phase trois de parcours.

Au *Pérou*, les équipes E et F jouissent d'un positionnement variable face à la figure de l'employeur (local et global), particulièrement favorable dans le cas de la première. Dans les deux cas de figure cependant, les *relations de travail* vécues au niveau de l'entreprise se veulent bonnes, singulièrement harmonieuses d'ailleurs dans le cas de la seconde : le niveau de conflictualité y est réduit, le degré de paritarisme élevé, les concessions patronales plus importantes qu'ailleurs. Chez sa consœur E, les possibilités de rapprochement existent certainement, mais de manière plus nuancée. Qu'importe ces subtilités, leur parcours d'implication à toutes deux se dessine sur fond de stabilités appréciables : cette situation leur permet de contourner la portée en apparence déstabilisante du cadre institutionnel en vigueur à l'échelle nationale et des pratiques locales contingentes. Malgré ces différences, ces exécutifs s'investissent diversement à l'international, ne serait-ce qu'au regard de leur participation aux activités de la coalition. Ces divergences se reflètent d'ailleurs dans leur positionnement dans des cadrans différents : l'équipe E s'y distingue dans le deuxième, sa voisine F dans le premier.

Au *Sud*, les *relations de travail* semblent également agir sur les *logiques d'action* épousées localement, *moins toutefois qu'elles ne le font au Nord*. Leur caractère harmonieux ne paraît pas nécessairement mener une équipe syndicale à s'engager à l'échelle internationale : les divergences présentées à cet effet par les équipes péruviennes E et F confirment que la teneur des rapports patronaux-syndicaux n'est pas garante forcément d'une implication soutenue dans un ensemble à l'image de celui de la coalition. Inversement, des relations de travail acrimonieuses ont l'effet contraire, à savoir celui d'inciter les dirigeants syndicaux à souhaiter déjouer le cours des événements vécus au plan local et à tenter des rapprochements à l'international : nous faisons ici directement référence à la chilienne D. Le cumul de ces observations indique que les choix engagés au Sud à l'intérieur de la coalition s'avèrent façonnés par les relations de travail prévalant à l'échelle locale. Comme au *Nord* toutefois, il nous est impossible de dégager des liens de *cause à effet* directs à partir de celles-ci. *Notre PT n° 4 se trouve donc validée au Sud, mais en partie. Comme les facteurs contextuels*

*précédents, son entière validation réclame la prise en compte obligée d'explications supplémentaires.*

Ces résultats laissent sous-entendre que les *relations de travail* vécues au plan local agissent sur les *logiques d'action* retrouvées à l'international. Par leur biais, nous sommes incapables de prévoir le profil d'implication épousé par une équipe syndicale au sein de la coalition : en lignée directe avec les travaux de Johns (1998), Lévesque et Dufour-Poirier (2005), Lillie *et al.* (2004), Wils (2000), de Whittall (2000) et d'autres pour sûr, nous pouvons néanmoins admettre leur capacité de nuire au développement et aux avancées d'initiatives intersyndicales (comme celles ici impulsées). Aussi, les équipes du *désengagement* (A et D) doivent toutes deux composer avec un climat de travail difficile dans leur établissement respectif : elles demeurent toutefois, convient-il de le mentionner à nouveau, celles s'étant le plus distinguées dans l'ensemble étudié au fil des années, d'où leur localisation respective dans le *cadran deux*. De leur côté, leurs pendants du *repositionnement* (B et E) évoluent, sous cet aspect, dans des environnements dissemblables, la première œuvrant dans un climat de travail conflictuel, la seconde dans un cadre nettement plus harmonieux. Pourtant toutes deux arboreront des profils d'implication divergents à l'international : pour cause, nous les retrouvons respectivement dans les *cadrans un* (équipe B) et *deux* (équipe E). Enfin, les dernières du *retrait* (C et F) sont investies dans une dynamique micro-corporatiste avec l'employeur local : elles témoigneront d'ailleurs un intérêt mitigé à l'endroit de la coalition, propre au *cadran un*.

Certes, nous voyons là matière à confirmation de notre proposition de travail n° 4. Les constats dégagés jusqu'ici dressent toutefois des corrélations imparfaites quant à l'incidence des *relations de travail* sur les *logiques d'action* retrouvées au *Nord* et au *Sud*. De telles remarques nous emmènent à inclure à notre devis d'analyse le thème des *ressources de pouvoir*, ce dont il sera immédiatement question ci-après.

## **12. 6 PORTÉE DES RESSOURCES DE POUVOIR SUR LES LOGIQUES D'ACTION**

Nous l'avons déjà souligné à maintes reprises, les facteurs d'instabilités externes aux acteurs, qu'il s'agisse du *cadre institutionnel*, du *Grand Syndicat*, de l'*Employeur* (local et global) et des *Relations de travail*, agissent et modèlent les logiques d'action des équipes syndicales à l'international, tant au *Nord* qu'au *Sud*. Malgré leur apport remarqué au plan analytique, ceux-ci

ne nous ont toutefois pas permis jusqu'ici d'expliquer les divergences des trajectoires propres à chacun de ces acteurs locaux et de dégager, à ces fins précises, des relations claires et définies entre les propositions de travail retenues et leurs comportements épousés au sein de la coalition. Certaines données apparaissent donc manquantes ici afin de départager et de discriminer les équipes étudiées entre elles, suivant les divergences de leur parcours d'implication respectif. Suivant cette optique, notre propos consistera ici à vérifier l'incidence effective des *ressources de pouvoir* (conçues globalement) des exécutifs locaux sur les logiques d'action, *Nord* et *Sud* confondus. L'idée sera ici de valider, d'infirmer ou de nuancer nos propositions de travail n<sup>os</sup> 5, 5a et 5b qui postulaient leur nécessaire influence, une fois mobilisées au moment opportun, sur les *choix* engagés à l'international. Or, dans les faits, qu'en est-il exactement?

Au *Nord*, la teneur des *ressources de pouvoir* à la portée des équipes syndicales A, B et C s'annonce très différente d'un cas à l'autre. Au niveau de la *capacité stratégique* tout d'abord, nous admettons chez l'exécutif A la présence d'aptitudes plutôt bonnes de se positionner par rapport à son homologue patronal local : ces dernières accuseront toutefois un recul notable au gré du temps. Bien que cette logique de contre-proposition soit orientée sur une base défensive et réactive dite de *gestion des conséquences*, celui-ci cherche néanmoins à faire valoir ses positions à l'échelle locale, toutes matières confondues. À l'opposé, l'équipe C montre des capacités diminuées à formuler un projet syndical indépendant de celui endossé par la direction locale : en cas d'introduction de changements en milieu de travail, celle-ci adapte ainsi plutôt en continu ses visées sur l'agenda patronal. L'équipe B dispose, de son côté, de possibilités appréciables, en plein essor d'ailleurs, de formuler un projet autonome de celui de la direction locale et de mettre en œuvre au quotidien une variété de manœuvres d'opposition, le tout sur une base offensive: rappelons toutefois que cette équipe ne s'implique que par intermittence au sein de la coalition. Le *Nord* donc arbore des visages différents sous cet aspect.

Des constats similaires se rapportent au niveau de la *solidarité interne*. À nouveau, l'équipe syndicale participant davantage aux activités de la coalition demeure celle caractérisée par les indices d'une *solidarité interne* moyenne (en déclin par ailleurs), en l'occurrence A. De son côté, l'équipe C n'affiche que des marqueurs faibles et constants en cette matière : hormis sa

brève insertion signalée en *phase deux*, elle ne s'impliquera après tout que très peu à l'intérieur de l'ensemble étudié. L'équipe B mise pour sa part sur une *solidarité* plutôt forte à l'*interne*, affichant une progression certaine : celle-ci ne s'impliquera pourtant que par intermittence au sein de la coalition étudiée.

Suivant cela, la *solidarité interne* ne paraît pas, à elle seule, suffisamment significative pour documenter les dissemblances observées de parcours entre les équipes A, B et C. Ceci étant, des parallèles s'esquissent néanmoins entre la *solidarité interne* et la *capacité stratégique* : lorsque d'*intensité moyenne*, toutes deux semblent enjoindre l'acteur visé, comme dans le cas de l'équipe A, à faire fi des contraintes externes environnantes (notamment de la dégradation continue du climat et des conditions de travail de ses membres) et à s'investir à l'international, question de déjouer les écueils présents au niveau local : elle s'en *désengagera* par la suite, faute de disposer de *moyens* suffisants pour inscrire son implication dans la durée et d'en valider la pertinence au plan local. Lorsqu'elles sont d'*intensité forte*, ces ressources paraissent inviter l'acteur considéré, en l'occurrence ici l'équipe B, à calculer de manière plus serrée les coûts liés à une éventuelle implication de sa part dans un ensemble tel que la coalition : l'international ne constitue pas ici un engagement stratégiquement aussi important que dans le scénario précédent pour asseoir une présence convaincante au plan local, tant auprès de l'employeur que des travailleurs syndiqués. Enfin, lorsqu'elles sont d'*intensité faible*, la *capacité stratégique* et la *solidarité interne* n'invitent pas l'équipe concernée, ici C, à se replier dans les confins d'une conjoncture locale qui lui bénéficie d'ailleurs largement, sous les volets notamment de l'*employeur* et des *relations de travail*. En définitive, ces constats nous conduisent déjà à mieux comprendre les subtilités derrière les profils d'implication des équipes syndicales du Nord.

Au niveau de la *solidarité externe* cette fois, nous reconnaissons les signes d'une forte dépendance chez les équipes A et C face au *Grand Syndicat* dans la justification de leur implication. Aussi, celles-ci misent-elles pour l'essentiel sur une *solidarité externe* de type vertical. Les liens entretenus avec le *Grand Syndicat* sont certainement plus étroits chez la première équipe (A) que chez la seconde (C) : malgré ces différences, toutes deux ne cultivent que peu de rapports inter-organisationnels de type horizontal.

Dans ces deux cas de figure, l'affiliation au *Grand Syndicat* s'annonce déterminante pour saisir les raisons derrière le désengagement de l'exécutif A et le retrait de son homologue C. Dans le premier cas de figure, c'est au niveau national que se situe l'essentiel des ressources relationnelles nécessaires pour établir les ponts et motiver les avancées réalisées ou souhaitées dans le cadre de la coalition : faute de pouvoir miser sur les filières d'aides fournies par le *Grand Syndicat*, la somme des lourdeurs contextuelles auxquelles l'équipe A est acculée, doublée à des ressources de pouvoir en perte de vitesse la pousseront à concentrer sa mission au plan local, là où l'essentiel de sa crédibilité paraît se jouer. Dans le second, le repositionnement du *Grand Syndicat* face à la coalition intimera sans plus de difficultés l'équipe C à se retirer d'un ensemble relationnel dont elle n'a pas besoin pour assurer la légitimité de sa présence au plan local : la faveur de la conjoncture externe dont elle bénéficie l'incline sans contredit à se replier ainsi sur elle-même.

L'équipe B, quant à elle, mise sur une *solidarité externe* de type à la fois *vertical* et *horizontal* : c'est toutefois sur ce dernier front relationnel qu'elle parie le plus. Les liens cultivés avec le *Grand Syndicat* n'apparaissent ainsi pas aussi prégnants que ne le sont ceux développés et consolidés à l'échelle sous-régionale, avec des organisations syndicales voisines et distancées sur le plan de l'affiliation. Toutefois, la présence d'un conseiller régional très pragmatique, dépêché par le *Grand Syndicat* québécois et appelé à jouer un rôle de *seigneur* ou de *courtier d'idées* auprès des dirigeants locaux, permet à l'exécutif local d'entrevoir avec plus de facilités les opportunités de se recentrer à l'échelle sous-régionale, de parfaire ses relations avec des organisations limitrophes dans le cadre de projets communs et de s'introduire à nouveau dans la coalition. Or, nous en avons fait la démonstration au préalable, ces mises en relation, bien qu'étroites, ne garantissent pas sa participation aux activités de la coalition.

En résumé, dans ce dernier scénario, l'affiliation au *Grand Syndicat*, sans être déterminante, documente néanmoins avec succès les raisons derrière le repositionnement de l'équipe B face à l'international. En effet, celle-ci ne manifeste pas un besoin aussi urgent que chez sa consœur A de miser sur la coalition pour contrer son sort, vu la teneur des ressources (par ailleurs en plein essor) dont elle est investie. Fort de son potentiel d'opposition et de sa crédibilité grandissante au plan local, l'exécutif B misera sur les possibilités conférées par

d'autres réseaux relationnels pour bonifier sa situation au plan local à moins d'être enjoint, de quelque manière que ce soit, de la valeur de celui offert par la coalition. Son *repositionnement* en est donc un savamment calculé et soupesé, puisque d'autres ressources relationnelles, plus à portée, s'annoncent tout aussi intéressantes, voire plus que celles possiblement ébauchées dans le cadre de la coalition.

*Pour conclure temporairement, les ressources de pouvoir nous habilitent à discriminer entre elles les équipes syndicales du Nord, en plus de comporter une influence concrète et réelle sur les logiques d'action qu'elles ont choisi, plus ou moins librement d'épouser. Ces observations valident conséquemment notre PT n° 5.*

Au Sud à présent, les *ressources de pouvoir* propres aux équipes syndicales D, E et F se dévoilent comme étant substantiellement dissemblable d'un cas à l'autre. Sous le volet de la *capacité stratégique* pour débiter, ces acteurs locaux se montrent, dans leur ensemble, capables de revisiter à la fois leur structure interne, leur action et leur champ d'intervention premier. C'est en ce qui a trait cependant à leur capacité de formuler un agenda autonome de celui promu par la direction locale et ultérieurement de le mettre en œuvre, que résident des différences sensibles entre eux. Les constats se dégageant au Chili s'apparentent à ceux évoqués pour l'équipe A au Canada. L'équipe D tente effectivement tant bien que mal d'adapter le projet de la direction patronale et d'y apporter des alternatives syndicales convaincantes au plan local. Bien qu'on note chez elle des difficultés croissantes de promouvoir et d'implanter avec succès ses positions au sein de l'entreprise, des efforts sont malgré tout intentés dans cette veine. Ses possibilités d'agir sont néanmoins globalement réduites par le cadre institutionnel et les traditions de gestion implantées sur place. En dépit de ces instabilités, celle-ci participe aux activités de la coalition et ne s'en retire qu'à la toute fin.

Au Pérou, l'équipe E observe pendant un moment une *logique de contre-proposition sur une base proactive* : celle-ci tendra cependant à s'amenuiser ultérieurement pour faire place à un certain alignement du projet syndical avec son équivalent patronal. En dépit de ces observations, elle participe de manière plutôt constante aux activités internationales : on notera toutefois chez elle ultérieurement la tendance à un certain alignement de ses positions avec celles du patronat local. Pour sa part, l'équipe F arbore des capacités discutables à formuler un projet syndical autonome et indépendant de visées externes aux siennes : une certaine

dynamique de proximité, de type micro-corporatiste, s'entretient ainsi avec la partie patronale au niveau de l'entreprise, une situation qui n'est pas sans rappeler celle de la canadienne C. Comme aperçu précédemment, le *Sud* se révèle dissemblable sous cet aspect.

Concurremment à cela, aucune constante ne tend à se dégager au niveau de la *solidarité interne*. À l'instar de la situation présente au Canada, un des acteurs ayant fait montre d'une grande pro-activité au sein de la coalition, demeure sans conteste l'équipe D pourtant caractérisée par des marqueurs de solidarité interne assez faibles, accusant un franc déclin. La péruvienne E, de son côté, mise sur une *solidarité* plutôt forte à l'*interne*, ce qui pavera sans doute la voie à sa participation soutenue au sein de la coalition. Son homologue F se démarque du lot en affichant des marqueurs moyens en cette matière et ne fait, tout bien considéré, que s'initier à la solidarité syndicale internationale.

Dans cette seule optique, la *solidarité interne* ne nous permet pas, à elle seule, d'expliciter les différences de parcours signalées entre les équipes D, E et F. Sa portée explicative en arrive toutefois à fournir des éléments porteurs d'explications une fois croisée à la *capacité stratégique* entre lesquelles prévalent effectivement de fortes convergences. Lorsque d'*intensité moyenne à forte*, ces deux ressources habiliteraient les équipes syndicales concernées à choisir de redéployer leurs actions là où il sera le plus opportun pour elles de le faire, qu'il s'agisse de l'espace international (en l'occurrence, de la coalition) ou d'autres de moindre envergure, quitte à s'y *repositionner* ou à s'en *retirer* : nous faisons ici respectivement référence aux péruviennes E et F, par ailleurs favorisées par les spécificités de leur environnement local externe.

Lorsqu'elles sont d'*intensité faible*, la *capacité stratégique* et la *solidarité interne* emmèneraient l'équipe visée, ici la chilienne D, à opter pour l'international - vu l'impossibilité de contrer autrement la lourdeur des zones d'instabilités (internes et externes) la caractérisant. Malgré ses coûts, l'implication dans la coalition devient en quelque sorte le passage obligé pour déjouer une conjoncture lourde en contraintes de toutes sortes : en ce sens, le repli ne constitue pas chez elle une option à envisager. *Ces résultats divergent largement de ceux rencontrés au Nord où les facteurs d'instabilités (externes notamment) influaient davantage qu'au Sud sur la décision des équipes d'investir (ou non) la coalition internationale : dit*

*autrement, la question des ressources de pouvoir semble peser plus lourd sur les logiques d'action engagées au Chili et au Pérou, du moins plus qu'au Canada.*

Au niveau de la *solidarité externe* enfin, nous discernons chez les équipes D, E et F les signes soit d'une forte dépendance ou indépendance, selon le cas, face à l'organisation syndicale à laquelle elles se trouvent respectivement affiliées. Au Chili, la dépendance de l'équipe D face au *Syndicat National* s'avère significative et déterminante, tout autant qu'elle ne l'était chez son pendant A au Canada. Son affiliation demeure ainsi à ce point organique qu'elle lui permet de contourner les zones d'instabilités (internes et externes) déjà identifiées au plan local : elle fait d'ailleurs de lui un acteur moins démuné que les autres à l'échelle du pays. Tout bien calculé, le *Syndicat National* chilien représente le point de ressources privilégié par l'équipe D pour palier à ses difficultés enregistrées au quotidien. C'est également par son entremise consacrée que l'exécutif parvient à s'impliquer au sein de la coalition : un manquement sous ce registre aura ni plus, ni moins comme effet de contraindre l'exécutif au *désengagement*.

Au Pérou, les équipes E et F investissent leurs efforts de redéploiement sur une base horizontale, soit avec un amalgame hétéroclite d'organisations évoluant dans le monde syndical minier. À la verticale, le caractère secondaire de l'affiliation au *Syndicat National* se révèle significatif au moment de cerner le rationnel derrière leurs *logiques d'action* respectives. Dans ces deux cas de figure, l'essentiel des ressources relationnelles nécessaires pour établir des ponts avec des interfaces de choix et innover, syndicalement parlant, se situe à l'échelle locale. Ici, les idées foisonnent sur place, faisant de ces deux équipes des porteurs d'une multiplicité impressionnante de projets aux plans local et régional, voire même international dans le cas de la première. Dans cette perspective, la coalition ne constitue qu'un espace relationnel parmi tant d'autres pour bonifier la portée de l'action syndicale entamée localement. Par conséquent, l'implication des équipes E et F à l'international n'est absolument pas tributaire des efforts de coordination possiblement déployés par le *Syndicat National* péruvien à cet effet. Un mauvais fonctionnement de la coalition ne fera toutefois que les pousser à rediriger leurs actions ailleurs, là où de telles difficultés s'annoncent moindres ou ne se posent tout simplement pas, d'où au final le *repositionnement* de la première (équipe E) et le *retrait* de la seconde (équipe F).

*Conformément aux conclusions ébauchées à titre temporaire au Nord, les ressources de pouvoir nous emmènent à départager entre elles les équipes syndicales du Sud : celles-ci agissent concrètement sur les logiques d'action que les dirigeants locaux ont choisi, plus ou moins librement d'emprunter, des observations validant notre PT n° 5. De telles avancées laissent à penser, à l'instar des conclusions d'Anner, Greer *et al.* (2005), Johns (1998), Goodman (2004), Lévesque et Dufour-Poirier (2005), Lillie *et al.* (2004), Lillie (2005) et Whittall (2000), que les *ressources de pouvoir* des acteurs locaux façonnent les perspectives de renouveau syndicale à l'international, en l'occurrence ici les *logiques d'action* observées au sein de la coalition. D'une part, leur apport au plan analytique nous permet de mieux comprendre le profil d'implication des équipes syndicales du *Nord* et du *Sud* à l'international. D'autre part, il nous rend apte à saisir les raisons derrière leurs évolutions respectives.*

En guise d'exemple, les équipes du *désengagement* (A et D) sont investies de *ressources de pouvoir* pouvant être qualifiées dans leur ensemble de *moyennes*. Toutes deux font également face à un lot de contraintes relevées au plan local, une situation qu'elles réussiront pendant un temps à déjouer en mobilisant activement et avec succès les ressources concédées par leur organisation-mère respective. L'ampleur de ces zones d'instabilités (internes et externes) les caractérisant n'aura ainsi raison de leur engagement à l'international qu'en *phase trois* de la coalition, rimant avec le repositionnement du *Grand Syndicat* canadien, et par ricochet celui du *Syndicat National* chilien, face à la gestion et au suivi du dossier en question. Malgré cela, nous situons leur implication à toutes deux dans le *cadran deux* de notre figure 4. 2 : *ces constats viennent valider sans équivoque notre proposition de travail n° 5a qui postulait le renouvellement possible des répertoires d'action des équipes syndicales au contact de la coalition advenant une mobilisation active de leurs ressources de pouvoir. Cette situation s'avèrera vraie en phases un et deux de la coalition* : qui plus est, elle confirmera l'apport fondamental de ces ressources dans la capacité des acteurs-participants d'habiter et de faire vivre une communauté d'action en émergence, à l'instar des constats brossés par Wils (2000).

De leur côté, les équipes du *repositionnement* (B et E) jouissent de *ressources de pouvoir élevées*, dans leur facture globale. Bien qu'évoluant dans des environnements contextuels dissemblables du point de vue des contraintes, ces dernières se voient en mesure de contourner les possibles écueils se présentant à elles au plan local par la mobilisation active

des ressources sur lesquelles elles peuvent miser, sans le concours de qui que ce soit. Les zones de stabilités internes, voire même externes, dans le cas du deuxième, modèlent chez elles deux profils d'implication distincts à l'international (équipe B : *cadran un* ; équipe E : *cadran deux*), indépendamment des rapprochements observés en fin de parcours. *Comme précédemment, ces constats valident à nouveau notre PT n° 5a.*

Enfin, les équipes du *retrait* (C et F) sont dotées de *ressources de pouvoir faibles* lorsqu'elles sont conçues globalement, malgré certaines variantes observées chez la seconde dont l'intensité des liens horizontaux développés à l'échelle locale et régionale. Pour parfaire les parallèles entre elles, toutes deux s'avèrent investies dans une dynamique de type micro-corporatiste avec l'employeur local, en plus de cultiver des liens minimaux avec leur organisation-mère respective. Les zones de stabilités externes retrouvées au plan local les invitent, de part et d'autre, à témoigner d'un intérêt tout à fait mitigé à l'endroit de la coalition, propre au *cadran un*. L'équipe C ne voit ainsi nullement le propos de renforcer son positionnement par la voie de l'international, puisque de telles possibilités se retrouvent à l'intérieur de son enclave locale. Une situation similaire se profile chez son pendant F qui, de surcroît, accède à d'autres réseaux relationnels plus à portée qu'elle entreprend même de piloter de son propre chef.

*Ces considérations apportent donc certaines nuances à notre PT n° 5b qui admettait l'incapacité pour les équipes syndicales, inaptées à mobiliser leurs ressources de pouvoir au moment opportun, à renouveler leurs répertoires d'action au contact de la coalition. Nous pourrions désormais y ajouter un bémol et reconnaître la possibilité qu'une équipe syndicale puisse choisir de ne pas mobiliser ses ressources à l'intérieur de la coalition et préférer renouveler ses répertoires d'action au contact d'ensembles relationnels autres que celui suggéré : il s'agit en l'occurrence de la situation propre à l'équipe F et, à quelques variantes près, celle ultérieurement vécue par ses homologues B et E du *repositionnement*. Qu'à cela ne tienne, les résultats empiriques consolidés dans le cadre de cette recherche confirment nos propositions de travail n°s 5, 5a et 5b.*

Le tableau 12-I reprend l'essentiel de notre propos : il offre un récapitulatif des données empiriques retrouvées jusqu'ici sous le *désengagement*, le *repositionnement* et le *retrait*. Ces

trois tendances lourdes, rappelons-le, se veulent parcourues de zones d'instabilités internes et externes différant d'une équipe syndicale à une autre.

**Tableau 12-I : récapitulatif des *facteurs d'instabilités* retrouvés  
sous les libellés *désengagement, repositionnement et retrait***

	<i>Désengagement</i>		<i>Repositionnement</i>		<i>Retrait</i>	
	<i>Équipe A</i>	<i>Équipe D</i>	<i>Équipe B</i>	<i>Équipe E</i>	<i>Équipe C</i>	<i>Équipe F</i>
<i>Site de production</i>	<i>CanA</i>	<i>ChiD</i>	<i>CanB</i>	<i>PerE</i>	<i>CanC</i>	<i>PerF</i>
Logiques d'action globale	Investissement stratégique	Repositionnement stratégique	Instrumentalité	Repositionnement ciblé	Réactivité	Ouverture limitée
Cadran (figure 4. 2)	2	2	1	2	1	1
<i>Grand Syndicat ou Syndicat National (liens)</i>	+	+	+/-	+/-	-	-
<i>Employeur (contraintes)</i>	+	+	+	-	-	+/-
<i>Relations de travail</i>	Conflictuelles	Conflictuelles	Conflictuelles	De partenariat avisé	Micro-corporatistes	Micro-corporatistes
<i>Capacité stratégique</i>	+/-	+/-	+	+	-	+/-
<i>Solidarité interne</i>	+/-	-	+	+/-	-	-
<i>Solidarité externe verticale</i>	+	+	+/-	+/-	-	-
<i>Solidarité externe horizontale</i>	-	-	+	+	-	+

*Légende : + : bonne; +/- : moyenne, - : faible*

## **12. 7 RÉFLEXIONS FINALES**

Les résultats se dégageant de nos analyses confirment la présence de capacités variables chez les équipes locales souhaitant s'investir dans la construction d'une coalition syndicale d'envergure internationale. Ces capacités se trouvent façonnées en partie par des facteurs d'instabilités, d'ordre à la fois interne et externe, se rapportant aux *ressources de pouvoir* des acteurs et aux particularités de leur contexte externe environnant. Nous l'avons démontré maintes fois, ces facteurs modulent, *de manière souple toutefois*<sup>200</sup>, le *choix* fait par les équipes locales étudiées d'intégrer l'ensemble intersyndical qui leur est proposé.

Sous le couvert de finalités transnationales, la coalition impulse, certes, chez elles des changements (stratégiques, identitaires et normatifs) considérables dans leurs répertoires d'actions respectifs, notamment quant au champ d'intervention à désormais privilégier : toutefois, on note des différences importantes entre ces équipes quant à leurs manières d'approprier et de s'approprier concrètement des actions répondant à des concordances de temps et de lieu nouvelles. Qu'elle qu'en soit l'intensité, les enjeux de redéfinition soulevés par l'implication internationale s'avèrent donc importants : c'est tout le périmètre de l'action syndicale locale à titre de lieu de traitement privilégié des problèmes et de production de l'action, des réflexions et des savoirs syndicaux qui se trouve remis en cause. La complexité de cette question s'avère d'autant relevée dans un ensemble de type *Nord-Sud*, comme celui étudié dans le cadre de cette thèse, où l'on tente de faire converger les revendications et/ou les aspirations d'acteurs forcément dissemblables les uns des autres, de par les *ressources de pouvoir* dont ils sont investis et les particularités du cadre contextuel où ils évoluent : ces

---

<sup>200</sup> Nous souhaitons le préciser ici, les corrélations établies entre nos différentes dimensions d'analyse se veulent effectivement *souples*, voire dans certains cas, même plutôt vagues : nous pensons notamment à la question des *ressources de pouvoir* sous l'angle desquelles nous n'avons pu spécifier la direction des corrélations proposées avec notre objet d'analyse premier.

Ceci étant, dans le cadre de cette recherche, nous n'avons pas cherché à établir de liens de « *cause à effet* » très rigides dans l'analyse des *logiques d'action* épousées par les six équipes syndicales locales étudiées. Dans les faits, ces relations nous sont apparues en constante progression, selon les *chocs* posés par des facteurs d'instabilités *internes et externes* aux acteurs. Notre argumentaire se base ainsi sur une *logique de cas par cas*, qualifiée de manière graphique, puis qualitative. Il n'a pas été élaboré selon une grille d'analyse à multiples facettes dont l'ordonnancement aurait été fixé d'avance, dans une perspective essentiellement linéaire et / ou ordinale. Notre propos a plutôt été d'illustrer la variabilité et le potentiel d'évolution de ces *logiques d'action* et de les catégoriser en conséquence, selon leur progression sur nos différents axes d'analyse.

Cette remarque s'applique par ailleurs à tous les tableaux fournis en appui à notre propos, dont notamment celui retrouvé à la page précédente (tableau 12-1).

disparités se reflètent d'ailleurs dans la modulation elle aussi changeante des *logiques d'action* qu'ils ont *convenu* d'épouser au fil du temps, depuis leur ancrage respectif.

L'hétérogénéité des profils d'implication identifiés ne nous a cependant pas empêché de tracer des lignes de rapprochements entre eux. De fait, un retour systématique sur les *logiques d'action* endossées à la fois au *Nord* et au *Sud*, dans des espace-temps différents, nous a permis de déceler la présence de trois tendances lourdes (*désengagement*, *repositionnement* et *retrait*) en matière d'implication internationale. Une telle variabilité a sans contredit réitéré la nécessité, au moment de se pencher sur les *logiques d'action*, de croiser les facteurs d'instabilités susceptibles de les façonner de manière à extraire les subtilités du rationnel les inspirant. Les *choix* des acteurs d'*habiter* et de faire *fonctionner* la coalition se sont ainsi retrouvés à la croisée de multiples influences : cette démarche analytique nous a emmenée progressivement à valider la quasi entièreté de nos propositions de travail (PT n°s 2 à 5, 5a, exception faite de la PT n° 1, ce sur quoi nous revenons ci-dessous). À des fins de rappel, toutes postulaient l'influence (*potentiellement structurante*), située dans le temps et l'espace :

- 1) de l'affiliation à l'organisation syndicale-mère (PT n° 2);
- 2) du *positionnement stratégique* du site de production dans la chaîne de valeurs de l'entreprise étudiée (PT n° 3);
- 3) des *relations de travail* vécues au plan local (PT n° 4); et
- 4) des *ressources de pouvoir* des acteurs et de leurs capacités à les mobiliser au moment opportun (PT n°s 5 et 5a)

sur les *logiques d'action* des équipes syndicales dans la coalition. Seule la PT n° 5b - qui admettait l'impossibilité pour des acteurs, inaptes à mobiliser leurs ressources de pouvoir lorsque requis, à transformer leur répertoire d'action à l'intérieur de la coalition- s'est trouvée nuancée par les équipes du *repositionnement* (B et E) et une du *retrait* (F). Chacune d'entre elles a ainsi en quelque sorte *choisi*, sous réserve de considérations distinctes, de mobiliser ses ressources et de modifier ses actions, bref de s'investir dans ***la production de normes de régulation et de fonctionnement exogènes***, dans un cadre relationnel autre que celui de la coalition : sans conteste, nous n'avions jusqu'alors jamais envisagé la possibilité que des acteurs locaux puissent devenir des *entrepreneurs institutionnels* à leur genre. L'effet des institutions est même ressorti, fort étonnamment d'ailleurs, dilué au contact des facteurs

d'instabilités, une fois amalgamés entre eux : de tels constats sont venus invalider du coup notre proposition de travail n° 1 qui, dans le sillage d'auteurs comme Andersen (2006), Pulignano (2003, 2005, 2006 b), Whittall (2000) et tant d'autres, présumait le contraire.

Au total, c'est aux confluent des variables de contexte et des *ressources de pouvoir* que doivent se dégager les *logiques d'action* des équipes syndicales du *Nord* et du *Sud*, les faisant émerger d'un métissage d'influences relationnelles, identitaires et normatives à la fois réversibles et contrastées. Le phénomène d'*encastrement* des *logiques d'action* a ainsi évoqué des manières plurielles et variables de *comprendre* et d'*occuper* l'ensemble coalisé, selon ses *phases* (*un, deux et trois*), au *Nord* comme au *Sud*, d'où l'existence (sans doute possible et modulable dans le temps) de plusieurs « *Nords* » à l'intérieur d'un même *Nord*, de plusieurs « *Suds* » à l'intérieur d'un même *Sud*. C'est au cœur de cette modulation et de cette variabilité que s'est plongé le présent propos.

## CHAPITRE 13

### CONCLUSION

Cette recherche documente les nombreuses subtilités derrière le processus de construction d'une *coalition internationale*. À l'heure des changements profonds impulsés par la mondialisation et du déclin généralisé de l'acteur syndical, nous jugions pertinent d'étudier une initiative intersyndicale susceptible de provoquer une certaine forme de renouveau chez les acteurs impliqués dans sa mise en chantier. Les questionnements afférents se voulaient d'autant plus opportuns qu'ils avaient pour objet premier de préciser les effets des institutions sur les comportements syndicaux. Opter pour une telle perspective analytique se voulait, à nos yeux, d'autant plus essentiel à une ère où l'on met plus souvent qu'autrement en exergue les dissemblances retrouvées au plan institutionnel pour attester l'impossibilité pratique des alliances internationales, en particulier dans un cadre *Nord-Sud*. Or, qu'en est-il exactement? Exagérât-on, à mauvais escient, l'infaisabilité ou l'insuccès de pareil phénomène notamment en contexte américain en quelque part *sous-institutionnalisé* et plutôt vierge en matière de régulation internationale? C'est ce qu'il nous importait de découvrir afin de mieux comprendre ses conditions d'émergence de pair avec ses modalités de fonctionnement et de survie.

On s'en doutera bien, une telle recherche n'est pas sans comporter certaines limites. D'entrée de jeu, nous convenons de le mentionner, il nous a été impossible de rencontrer les gestionnaires locaux en poste dans les six sites de production pris en compte. Bien qu'il ait été de notre souhait de le faire dès le départ, inclure l'acteur patronal dans notre devis de recherche nous aurait discrédité dans certains cas de figure auprès des participants syndicaux. Dans d'autres, le seul fait de côtoyer les gestionnaires locaux aurait entamé la possibilité pour nous de mener à bien notre recherche, vu l'ampleur de la méfiance régnant entre les parties. Aucune de ces avenues n'était donc à envisager. Ces particularités ont donc balisé le choix de nos participants et délimité la portée des constats engrangés sur le terrain.

Par suite, des contraintes de temps et de budget nous ont empêchées de démultiplier les voyages à l'étranger, de là notre incapacité à fournir un portrait similaire, aussi exhaustif dans le temps des *logiques d'action* retrouvées au *Sud* par rapport à celles du *Nord* : nous ne pourrions ainsi prétendre généraliser les résultats se dégageant d'un schéma d'analyse irrégulier à une population étendue. Enfin, certains de nos constats sont possiblement enduits de biais à même d'émerger d'une analyse qualitative de type hypothético-inductif. La sagacité variable de certains répondants a aussi parfois complexifié notre travail de terrain. Quoiqu'il en soit, ces risques sont inhérents à toute démarche de recherche et nous n'aurions pas pu nous en prémunir entièrement.

Du côté des contributions potentiellement associées à notre propos, mentionnons le travail d'élaboration théorique et empirique réalisé autour du concept de *logiques d'action*. Au plan théorique d'abord, notre étude (de par le caractère transnational de nos données de terrain) comporte comme mérite premier celui d'avoir démultiplié les perspectives d'analyse et d'évaluer les faits dans des espaces d'action variés, selon un horizon spatio-temporel élargi (1990-2008). Ce scénario d'analyse nous a permis de dégager une vision plus représentative des débats, des compromis, des incompréhensions, bref de la diversité des points de vue qui ont prévalu et continuent sans doute de prévaloir face à un phénomène d'ailleurs toujours en cours. Il proposait aussi d'analyser l'éclosion de l'action collective, en tant que réalité vivante et constamment remaniée par les acteurs, par la jonction pour le moins originale et inusitée d'approches théoriques censées normalement s'opposer, plutôt que se compléter : la portée heuristique de notre propos en est ressortie grandie et solidifiée.

Suivant cela, le calcul d'opportunités stratégiques à la base de cette implication, préalable à la mise en mouvement de tout *réseau* d'échanges et d'actions, s'est voulu bel et bien réel, dans l'espace et dans le temps : la prise en compte des *jeux relationnels* en découlant n'aurait pu en ce sens être évacuée dans aucun cas. La *production normative* a capté empiriquement les *normes culturelles* ou les *conventions relationnelles* (implicites et explicites) ayant émergé au sein de l'ensemble et assuré sinon sa pérennité, à tout le moins son fonctionnement dans ses différentes phases d'évolution. À ce couple s'est adjoint les *expériences identitaires* qui apportent elles aussi des compléments d'explication s'emboîtant aux premiers.

La plasticité de cette équation a incidemment révélé la présence d'un sous-phénomène *d'implication à la carte* mis en plan par une variété d'influences *stratégiques, identitaires et normatives* complexes, malléables et constamment réversibles dans l'espace et dans le temps. Nous faisons dès lors ressortir l'essai d'expérimentations sociales, syndicales et institutionnelles sur des bases à la fois nouvelles et contrastées (*Nord/Nord, Nord/Sud, Sud/Sud*). Par ricochet, nous confirmions également que les *logiques d'action* étaient pétries par un assemblage de considérations plurielles (*stratégiques, normatives et identitaires*) et provenaient d'un *choix* hybride et *circonstancié*, toujours dans l'espace et dans le temps.

Tout compte fait, l'*encastrement* de ces choix comportementaux a révélé des manières différentes *d'habiter* et de *vivre* la coalition, soit d'y découvrir des proximités de destins (réelles ou imaginées), d'y cultiver des projets et de renouveler à son contact des répertoires d'action. Nous avons découvert de la sorte l'existence de plusieurs *systèmes d'action concrets saisis* par différents *sous-ensembles* existants au sein du *construit global* de la coalition. Outre cela, ces considérations nous ont éclairée sur la provenance-même de cette modulation, façonnée à la fois par des facteurs d'instabilités internes (*ressources de pouvoir : capacité stratégique ; solidarité interne ; solidarité externe*) et externes (*Grand Syndicat ou Syndicat National, selon le cas ; Employeur – local et global ; Relations de travail*) aux acteurs considérés. Contrairement à nos présupposés initiaux, les institutions ne sont pas ressorties comme surdéterminantes, d'où sans doute les ressemblances de parcours entre des acteurs du *Nord* et du *Sud*. Leur portée s'est ainsi vue amortie par l'ensemble des facteurs énoncés ci-dessus, venant atténuer la valeur explicative autrefois pressentie à ce même clivage.

Un travail de construction théorique important a donc été réalisé dans cette thèse autour du concept de *logiques d'action* et des facteurs d'instabilités réputés le modeler. Dans cette perspective, il pourrait s'avérer intéressant pour nous de tenter d'appliquer certains éléments de notre modèle conceptuel et de le valider dans des contextes (industriels, corporatifs et nationaux) variés, et pourquoi pas, sur une base exclusivement *Nord-Nord* et/ou *Sud-Sud*. De plus, nous ne sommes pas encore arrivée à statuer sur quelques-uns de ses détails afférents, dont entre autres l'ordonnancement à privilégier entre les *jeux relationnels*, les *expériences identitaires* et la *production normative* pour soutenir l'action syndicale à l'international. Qu'en est-il effectivement? Une dimension doit-elle (ou non) avoir préséance sur d'autres afin que l'action puisse s'inscrire dans la durée? Ces considérations s'appliquent-elles uniformément

au *Nord* comme au *Sud*? Nous ne saurions le dire pour l'instant. En parfaite congruence, la question des *ressources de pouvoir* gagnerait, elle aussi, à être mobilisée dans une multitude de contextes de recherche donnés de manière à vérifier leur incidence sur les efforts d'internationalisation de l'action syndicale, peu importe l'endroit où ils sont entrepris. Ces exercices d'analyse fourniraient sans doute des éléments de réponse intéressants aux problématiques lancées ci-haut, en plus de possiblement enrichir la littérature portant sur le renouveau syndical. Pour l'instant, ceux-ci ouvrent des pistes de recherche qu'il serait intéressant pour nous de vérifier dans un avenir prochain.

Au plan pratique cette fois, nos observations venaient invalider certaines des *intuitions aprioristes* ayant inspiré au tout départ le lancement de nos travaux. Elles impliquaient notamment pour nous de dépasser la simple dichotomie *Nord-Sud* et d'entrevoir l'hétérogénéité sur des bases d'opposition différant de celles initialement appréhendées. Elles faisaient aussi ressortir plusieurs débats présents dans le champ théorique des relations industrielles, dont celui *structure/action* autour duquel gravitent plusieurs dilemmes et interrogations nécessaires à la bonne compréhension des alliances internationales.

Les résultats émergeant de nos travaux interrogent ainsi concrètement la capacité d'une structure syndicale (le *Grand Syndicat* canadien dans le cas présent) de mettre en projet un projet concerté entre un ensemble disparate d'acteurs souvent éloignés aux plans géographique, idéologique et/ou politique. Ce point d'ordre en charrie d'autres, ne serait-ce à titre d'exemples, que ceux liés à l'importance de préserver l'*autonomie décisionnelle* des acteurs participant à une manœuvre pilotée plus souvent qu'autrement depuis le haut de la hiérarchie syndicale. En effet, comment s'assurer pour les instances en titre de promouvoir activement de telles initiatives, d'insuffler de nouveaux schèmes de pensée (idée de « *framing* » selon Tarrow), tout en laissant du *mou entre les rouages* (pour reprendre les termes de Crozier et Friedberg) à la disposition des équipes locales? En d'autres termes, comment est-il possible dans pareil cadre de favoriser l'émergence d'*entrepreneurs institutionnels* (Acquier *et al.* 2008; Campbell 2004; Crouch et Farrell 2004) de manière à ce que les acteurs locaux soient ensuite capables, de par eux-mêmes, d'innover et d'adhérer à une *vision-monde* suivant leur contact avec la coalition? Est-il possible de concrétiser cet objectif tant au *Nord* qu'au *Sud*? Ces questions redoublent d'importance, de par les constats retrouvés sous les volets du *Grand Syndicat* (québécois, canadien et américain) et des

*Syndicats Nationaux* (chilien et péruvien), ainsi que les possibilités retrouvées chez les équipes B, E et F investies dans une certaine forme de *production normative exogène*.

Les enjeux soulevés jusqu'ici sont considérables puisqu'ils sous-tendent la nécessité d'une décentralisation certaine dans le discours et la pratique des alliances internationales, un objet maintes fois soulevé dans les entrevues de terrain. Suivant cela, il appartiendrait en ce sens aux acteurs locaux de s'approprier les initiatives mises en place *pour* eux, mais non *par* d'autres qu'eux : comme décrit dans de nombreux travaux théoriques (Gallin 1998; Lipset 1962; Panitch 2002), l'idée consisterait en quelque sorte à faciliter l'alternance entre une logique « *top-down* » et « *bottom-up* » pour engager et solliciter la participation continue de toutes les parties prenantes à la coalition en sa qualité de *construction polycentrique* et *multipolaire* (Croucher et Cotton 2009; Ion, Franguiadakis *et al.* 2005; Melucci 1991). Il est à penser que les tensions intra-organisationnelles et les dysfonctionnements liés au rôle et à la mission des structures de coordination intermédiaires sont à même de menacer la pérennité (idée de « *sustainability* ») de tels ensembles émergents : la situation s'est posée manifestement dans le cadre du nôtre. Quelle qu'en soit l'origine, comment éviter pareil processus de désenchantement? Il nous faut poser ces questions devant les difficultés actuelles de nombreux cas d'alliances internationales de s'inscrire dans la durée.

Pour creuser davantage ces sujets, la présence d'une instance d'envergure nationale ou internationale, voire mieux du *Nord* vu la teneur des ressources à sa portée, se veut-elle absolument nécessaire au lancement et à la réussite de pareilles initiatives? Le succès des unes (et la chute des autres, dont celle ici évaluée) permet de le supposer. Dans cette veine, convient-il de *bâtir au préalable des structures censées supporter l'action et de lancer cette dernière de ces suites* ou encore *d'édifier tout d'abord des stratégies pour ensuite asseoir des structures*? (Foley 2005; Fairbrother et Hammer 2005; Turnbull 2006; Turnbull *et al.* 2007) Pour l'heure, si les problématiques associées à la survie de ces ensembles demeurent entières, elles ébauchent à tout le moins des pistes de recherche méritant d'être soulevées. Ci-contre une citation de Gorz (cité dans Panitch 2002) pour parfaire notre pensée :

« *There is a necessity to coordinate among the various sectoral, regional, or national strategies so they complement, not contradict each other, develop according to its own particular qualities, since it was from struggles at this level that the labour movement principally draws its strength. It is possible to trust in the contagious effect of each national victory.* » (p. 7)

Un autre débat point en parallèle, à savoir celui de l'adéquation *structure/cohésion* discutant de la capacité d'une coalition comme la nôtre de fédérer une diversité d'acteurs locaux sous une seule et même bannière (stratégique, identitaire et normative). Conformément aux lignes précédentes, comment assurer la cohésion (dans l'espace et dans le temps) d'un collectif forcément hétérogène dans l'apprentissage d'un projet de portée internationale? En d'autres termes, comment susciter un niveau d'engagement dans l'action suffisamment élevé chez les participants pour en assurer le fonctionnement, la pérennité, puis l'éventuelle institutionnalisation dans les pratiques de tous? Dans certains cas de figure, l'émergence d'identités inclusives et transnationales a entraîné la consolidation de répertoires d'action favorables au redéploiement du mouvement syndical. Dans d'autres, comme celui nous intéressant, les difficultés chez les acteurs concernés de créer des passerelles entre le « *Grand Nous* » et le « *petit nous* » ont tendu à demeurer, faute d'une véritable identification à la coalition. Pour Fantasia et Voss (2003, 2<sup>e</sup> édition), comme pour nous d'ailleurs:

*« Les analyses sur le syndicalisme (...) ont tendance à oublier ou à minimiser ce qu'il représente ou inspire. Pourtant, la force et l'efficacité mêmes des formes de ce mouvement dépendent, en grande partie, de sa capacité à faire appel à quelque chose qui le dépasse. Autrement dit, s'il veut parvenir à ses fins, il doit avoir la capacité de s'élever au-dessus de sa structure physique ou institutionnelle, grâce au récit ou au mythe sacré auquel il fait appel: or, partout dans le monde, la solidarité -thème extrêmement fort et doté de remarquables qualités transcendantes- est la clef de voûte du mythe fondateur des mouvements syndicaux. » (p. 98)*

Similairement à cela, la variabilité de la *cohésion collective* autour d'une structure quelconque sous-tend un enjeu concurrent au précédent, à savoir celui de la création d'un *capital de confiance* et d'une dose de *solidarité* suffisamment élevés parmi les participants pour favoriser le *cadrage* de leurs intérêts respectifs autour d'un méta-projet commun comme chez Reynaud, selon les lignes d'*une pensée globale et d'un agir local* (Bourdieu 2001; Caire 2000; Rosanvallon 1988). Dans notre étude, ce défi constitue la clef de voûte des obstacles prépondérants à l'enclenchement de l'action concertée à même d'éveiller le poids des traditions, des particularismes et des singularités de parcours chez les acteurs invités à y contribuer. La solution, pour vaincre ce manquement de solidarité teinté souvent d'indifférence (Cohen *et al.* 2000) et favoriser l'acquisition de nouvelles modalités d'action en matière de circulation des idées et des débats, serait-elle de miser sur la création d'une *identité transnationale* mettant l'accent sur l'existence de proximités de destins entre les acteurs?

Plusieurs travaux empiriques (Johns 1998; Kay 2005; Turnbull 2006; Wils 2000) tendent à le conjecturer.

Pour poursuivre dans cette veine, comment avancer des stratégies de solidarité intersyndicale au-devant d'un employeur difficilement saisissable, accusant de continuels changements? En somme, comment dresser un vécu collectif (un *Soi* d'ordre ici *syndical*) face à un *Autrui patronal* en constante mouvance? En d'autres termes, comment redéfinir la solidarité et édifier un *projet d'action collective*, distillant un ferment identitaire convaincant, dans un tel contexte? Sans avoir de réponse à ces pistes de réflexion, celles-ci pourraient alimenter des travaux de recherche futurs consacrés à leur élucidation : la contribution récente d'Erne (2008) propose d'ailleurs des enseignements intéressants à ce sujet. Ces thématiques corroborent aussi indirectement la pertinence de travaux appelés à traiter de la diversité croissante des identités au travail, un sujet résolument contemporain et porteur de questionnements féconds en matière de représentation syndicale, notamment quant à son potentiel de transformation au plan transnational.

Ces points de controverse en arrivent à déboucher, par esprit de suite, sur les difficultés liées ici à l'*articulation des différents paliers d'action syndicale* et à l'occupation en simultané de ces différents niveaux d'intervention ou d'interconnexions territoriales. De fait, la construction de la représentation et de l'action syndicale sur une base *multi-niveaux* passe par la rupture avec les oppositions binaires conventionnelles (*local/global*) d'autrefois et la promotion de mobilisations locales, nationales, régionales et internationale (le cas échéant) qui à leur tour suscitent la mise en plan de *modes de liaison et d'expression syndicale intermédiaires*, sans quoi l'ensemble coalisé s'effondrera. Dès lors surgissent de nouvelles questions liées à l'interdépendance des territoires de l'action syndicale, des niveaux de militantisme, ainsi que des paliers de *leadership* afférents. Comment gérer cette multiplicité de tensions (lire ici le local, l'infranational, le national et l'international)? (Marginson et Sisson 2000; Marginson 2008) Comment assurer, c'est-à-dire par quels moyens concrets, les liens d'interdépendances intersyndicales et les *alternances entre le local et le global* dans la construction de nouvelles solidarités? Les instances intermédiaires, voire même les FSI constituent-elles des solutions à privilégier face à de tels dilemmes? (Croucher et Cotton 2009; Hyman 2005, 2007) Pour reprendre nos propos précédents, la stabilité de la figure corporative reste-t-elle un élément obligé de réussite? Les difficultés éprouvées par la coalition, en *phase trois* d'évolution, nous

enjoignent à le postuler. Selon Dan Gallin (cité dans Aguiton 2001), pour créer un mouvement syndical international digne de ce nom, il faudrait développer une vision globale des rapports de force et reprendre le chantier des solidarités locales, au niveau de l'entreprise :

*« Non seulement fusionner les organisations existantes, mais centraliser au maximum les ressources et la capacité d'action, tout en décentralisant les lieux où la politique de l'organisation prend forme. Il ne s'agit plus simplement de coopérer par-delà les frontières, mais de créer des organisations intégrées qui ne tiennent plus compte des frontières. »*

À n'en pas douter, pareille interdépendance d'ordres de légitimité divers soulève des difficultés pratiques au moment de la mise en plan d'une action concertée à l'échelle internationale et des modalités d'ajustement collectif qu'elle suppose (Herod *et al.* 2007). Bien que nos travaux démontrent le contraire à court terme, d'autres (Murray et Verge 1993; Soussi 2008) affirment que la *territorialité nationale* des cadres juridiques actuels encadrant les rapports collectifs de travail serait à l'origine de ces écueils sur un horizon à plus long terme. Par exemple, comment asseoir l'efficacité d'une grève internationale quand son effet juridique est assuré par la loi nationale ne dépasse pas les frontières du pays qui l'a adoptée? Sans les rendre impossibles pour autant, nous l'avons démontré, de telles contraintes parviennent néanmoins à compliquer les efforts d'internationalisation du *paysage militant*. Bref, ces dernières interrogations évoquent à nouveau des possibilités de recherche qui gagneraient à être davantage explorées sur un plan empirique, en matière d'alliances internationales.

Sans faire preuve de trop de brièveté, nous pouvons dire à ce stade-ci que notre contribution recèle plusieurs pistes de recherche riches en possibilités de comparaison, notamment quant à la refonte de l'exercice de l'autorité au sein de firmes multinationales et à la mondialisation du prisme de la régulation nationale du travail et de l'emploi. La plus importante d'entre elles se situe sans aucun doute du côté de la gestion quotidienne des rapports *Nord/Sud* dans le cadre de ces alliances, notamment en ce qui a trait aux difficultés inhérentes à leur émergence et à leur perpétuation. Ces questions ne sont pas sans soulever des enjeux de confiance, de solidarité et de justice globale criants d'actualité, consubstantiels certainement au tout mouvement syndical et à sa mission d'origine.

Puisqu'il faut clore, il est à penser que le syndicalisme international n'a refermé que le premier tome de son histoire, soit celui de son émergence (Voisin 2006). Il lui reste maintenant à

rédiger le second de cette histoire commune dont seul le prologue peut s'escompter terminé.  
C'est l'écriture des pages de cette résurgence que nous avons convenu ici d'étudier.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- (2003, 16 janvier). Le Sommet des Amériques (Québec 2001). Le monde du travail: le portail d'information francophone des travailleurs et des travailleuses.
- (2005). Normas Legales sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. Santiago de Chile, Gobierno de Chile, Secretaria Regional Ministerial de Salud, Región Metropolitana.
- (2009). À propos de l'ICMM: les 10 principes, <http://www.icmm.org/our-work/sustainable-development-framework/10-principles>.
- (2009). Conventions de l'OIT ratifiées le Canada, [http://www.hrsdc.gc.ca/fra/travail/normes\\_travail/ntf/finales/page72.shtml](http://www.hrsdc.gc.ca/fra/travail/normes_travail/ntf/finales/page72.shtml), Ressources humaines et Développement des compétences Canada.
- (2009). Extractive Industries Transparency Initiative: Supporting Companies, <http://eitransparency.org/supporters/companies>.
- (2009). GRI: Global Reporting Initiative, <http://www.sommetjohannesburg.org/groupes/gri.html> & <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/>.
- (2009). La Confédération canadienne: l'Acte de l'Amérique du Nord britannique (loi constitutionnelle de 1867), <http://www.collectionscanada.gc.ca/confederation/023001-2998-f.html>.
- (2009). Mining Industry Trends: present market scenario, the future objectives of mining industry, some statistical reports regarding mining industry trends, Stanley St Labs, <http://www.economywatch.com/world-industries/mining/trends.html>.
- (2009). Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme, <http://www.voluntaryprinciples.org/principles/index.php>. The Voluntary Principles on Security and Human Rights: Introduction.
- (2009). The Ten Principles of the UN Global Compact, <http://www.unglobalcompact.org/AbouttheGC/TheTenPrinciples/index.html>.
- (2009). World Mining Overview, <http://www.mbandi.com/indy/ning/p0005.htm>, MBendi (Information Services).
- Acquier, A., F., Aggeri (2008). "Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI)." Management International Winter 2008(12): 2.
- AFP. (2010, 18 octobre). "Le Chili annonce la ratification d'une convention sur la sécurité dans les mines". Le Monde. [http://www.lemonde.fr/ameriques/article/2010/10/18/le-chili-annonce-la-ratification-d-une-convention-sur-la-securite-dans-les-mines\\_1428025\\_3222.html](http://www.lemonde.fr/ameriques/article/2010/10/18/le-chili-annonce-la-ratification-d-une-convention-sur-la-securite-dans-les-mines_1428025_3222.html)
- Aguilar Novoa, O., H. Henríquez Riquelme, *et al.* (septiembre del 2005). Encuesta Laboral 2004, Relaciones de trabajo y empleo en Chile: Resultados de la cuarta Encuesta Laboral. Santiago de Chile, Gobierno de Chile: Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios.
- Aguiton, C. (2001). Les acteurs en mutation, les syndicats. Le monde nous appartient. Paris, Plon.
- Allaire, Y. (1986). Le savant et le manager. Colloque sur les paradigmes de recherche en administration, Rouyn-Noranda.
- Allard-Poesi, F., Maréchal, C. (1999, éd. R-A. Thiéart et coll.). Construction de l'objet de la recherche. Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod.

- Alter, N., J-L., Laville (2006). Un classique de la sociologie des organisations et de l'entreprise, <http://www.lise.cnrs.fr/rs/classique.html>.
- Andersen, S. K. (2006). "Nordic Metal Trade Unions on the Move: Responses to Globalization and Europeanization." European Journal of Industrial Relations 12(1): 29-47.
- Anner, M. (2002). Between Economic Nationalism and Transnationalism Solidarity : Labor Responses to Internationalization and Industrial Restructuring Americas. 2002 Annual Meeting of the American Political Science Association, Boston, MA, Cornell University.
- Anner, M., I. Greer, *et al.* (2005). Transnational Worker Cooperation in Three Global Industries. 7th Conference of European Sociological Association, Torun, Poland.
- Anonyme (2007, 11 juin). Negociación colectiva por rama: un riesgo? La Nación. Santiago de Chile (Chili).
- APRODEH. (2009). Casos de violaciones de derechos humanos. Lima (Perú), APRODEH (Asociación pro derechos humanos), <http://www.aprodeh.org.pe/casos2007/lima/comisioncantoral.html>.
- Armsbruster-Sandoval, R. (1998). "Cross-Border Labor Organizing in the Garment and Automobile Industries: The Phillips Van-Heusen and Ford Cuautitlan Cases." Journal of World-Systems Research 4(1): 20-51.
- Armbruster-Sandoval, R. (2005). "Workers of the World Unite? The Contemporary Anti-Sweatshop Movement and the Struggle for Social Justice in the Americas." Work and Occupations 32(4): 464-485.
- Arrowsmith, J., P., Marginson (2006). "The European Cross-Border Dimension to Collective Bargaining in Multinational Companies." European Journal of Industrial Relations 12(3): 245-266.
- Arteaga García, A., E., Fimbres Ocaña (2004). Mexico's National Council of Metalworkers: from disjointed efforts to unified action? Colloque international sur le renouveau syndical du *Centre de recherches interuniversitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT), Montréal, Canada.
- Aste Daffós, J., J. De Echave Cáceres, *et al.* (2002). Procesos multi-actores par la cogestión de impactos mineros en Perú. Lima (Perú).
- Aste Daffós, J., J. De Echave Cáceres, *et al.* (2004). Procesos de concertación y desarrollo local en zonas mineras. Lima (Perú).
- Baldry, C., N. Haworth, *et al.* (1984). "Fighting multinational power: Possibilities, limitations and contradictions." Capital & Class: 157-166.
- Banks, A., Russo, J. (1999). "The development of international campaign-based network structures: a case study of the IBT and ITF World Council of UPS Unions." Comparative Labor Law and Policy Journal(Summer 1999): 21.
- Beausoleil, G. (1970). Histoire de la grève à Asbestos. La grève de l'amianté. P. E. Trudeau. Montréal (Canada), Éditions du jour: 165-211.
- Beck, U. (2003a). Critique de l'optique nationale. Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation. Paris, Alto Aubien: 561.
- Beck, U. (2003b). Stratégies des mouvements de la société civile. Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation. Paris, Alto Aubien: 561.
- Beck, U., Ed. (2007). La condition cosmopolite et le piège du nationalisme méthodologique. Les sciences sociales en mutation. Auxerre (France), Éditions Sciences humaines.

- Belem, G. *et al.* (2007). Mémoire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable déposé aux Tables rondes nationales sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Montréal, CRSDD/ESG-UQAM.
- Bendt, H. (2009). Solidarité à l'échelle mondiale: les activités des "Global Unions" à l'ère de la mondialisation. Bonn (Allemagne), Friedrich Ebert Stiftung.
- Bensusán, G. (2006). Las instituciones laborales en una perspectiva comparativa. Diseño legal y desempeño real: instituciones laborales en América Latina. G. Bensusán. México, D.F. (México), Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco: 411-480.
- Bergeron, M. (28 avril 2008). Semaine minière: une coalition se lève pour dénoncer le tout puissant Québec minier, Association pour la Protection de l'Environnement des Hautes-Laurentides, <http://by125w.bay125.mail.live.com/mail/PrintShell.aspx?type=message&cpide=4c0845>.
- Bernoux, P. (1995). La sociologie des entreprises. Paris, Éditions du Seuil.
- BIT. (1998). Les associations syndicales : problèmes actuels. Le travail dans le monde. Relations professionnelles, démocratie et cohésion sociale. Genève, Bureau International du Travail: 5-31.
- Blais, M., S., Martineau (2006). "L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes." Recherches qualitatives 26(2): 1-18.
- Blás-López, M. E. (2006). Le cadre d'action des partenaires sociaux européens : panorama, mutations et enjeux à l'heure de la mondialisation. Florence, Italie, Institut Universitaire Européen (IUE).
- BNQ-BNC., Ed. (2003-2004). Les lois du travail: lois et règlements du Québec et du Canada (10<sup>e</sup> édition) (Bibliothèques nationales du Québec et du Canada) Cowansville (Québec), Les Éditions Yvon Blais (une société Thomson).
- Boily, M. (2007, 1<sup>e</sup> éd. 2003). Le Code du travail en questions... et en réponses! Québec, Bibliothèque nationale du Canada: Ministère du travail, Gouvernement du Québec.
- Boudon, R. (1986). L'idéologie. Paris, Fayard
- Bourdieu, P. (1998). Contre-feux. Paris, Éditions Raisons d'Agir.
- Bourdieu, P. (2001). Contre-feux 2. Paris, Éditions Raisons d'Agir.
- Bourque, R. (2008). "L'action syndicale internationale et transnationale dans le contexte de la mondialisation." Nouvelles Pratiques Sociales 20(2): 37-51.
- Bourque, R. et Rioux, C. (1994) La négociation collective et l'organisation du travail dans l'industrie du papier au Canada et au Québec. Document de recherche, Bibliothèque nationale du Québec, document 94-02, 34 p.
- Brecher, J., T. Costello, *et al.* (2006). "International Labor Solidarity: The New Frontier." New Labor Forum 15(1): 9-18.
- Breitenfellner, A. (2000). Le syndicalisme mondial : un partenaire potentiel. La mondialisation : origines, développement et effets. J. D. Thwaites. Québec, Les Presses de l'Université Laval (L'Harmattan): p. 97-129.
- Bronfenbrenner, K., Ed. (2007). Global Unions: challenging transnational capital through cross-border campaigns. New York, Cornell University Press.
- Burgos, H., P. B. Castellanos Córdoba, *et al.* (2007 a, octobre). "Aumenta empleo pero con "cholo barato"." Trabajo, bajo la lupa (Revista Mensual de Análisis y Propuestas), [www.bajolalupa.net](http://www.bajolalupa.net) 2: 4-7.

- Burgos, H., P. B. Castellanos Córdoba, *et al.* (2007 b, octubre). "Derechos atropellados: sindicalización y negociación colectiva." Trabajo, bajo la lupa (Revista Mensual de Análisis y Propuestas), [www.bajolalupa.net](http://www.bajolalupa.net) 2: 18-21.
- Burgos, H., P. B. Castellanos Córdoba, *et al.* (2007c, octubre). "Promoviendo empleos decentes." Trabajo, bajo la lupa (Revista Mensual de Análisis y Propuestas), [www.bajolalupa.net](http://www.bajolalupa.net) 2: 29-30.
- cabinetavocats.qc.ca (2010). L'avis de licenciement collectif et de cessation d'emploi. <http://www.cabinetavocats.qc.ca/droit-travail/licenciement-collectif-cessation-emploi.php>.
- Caire, G. (2000). Syndicalisme ouvrier et mondialisation. Le syndicalisme dans la mondialisation. Paris, Les Éditions de l'Atelier: 21-30.
- Campbell, J. L. (2004). Institutional change and globalization. Princeton (New Jersey, USA), Princeton University Press.
- Campbell, J. L. (2007). "Complexity and simplicity in "The Global and the Local"." Socio-Economic Review 5: 181-196.
- Campero, G. (2001). Trade union responses to globalization: Chile. Geneva, International Institute for Labour Studies.
- Caouette, D. (2008). "L'altermondialisme, contrepoint à la mondialisation: nouveaux contours de l'analyse politique." Possibles 32(3/4, automne): 149-160.
- Caputo Leiva, O., G., Galarce (24 de octubre del 2007). Desnacionalización del cobre, salarios, ganancias y la Confederación de los Trabajadores del Cobre (CTC). Santiago de Chile (Chile).
- Castellanos Córdoba, P. B. (2007). Negociación colectiva: situación actual, como promoverla y negociación por rama de actividad, <http://trabajolalupa.blogspot.com/2007/08/negociacion-colectiva-situacion-actual.html>.
- Castellanos Córdoba, P. B. (2008). "Trabajo precario en la minería peruana: la huelga minera y sus razones, <http://trabajolalupa.blogspot.com>." Plades (Programa laboral de desarrollo). Informe especial.
- Castillo Carlos, L. (2008). La Federación Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Siderúrgicos del Perú y el movimiento sindical minero peruano. Rencontre inter-syndicale internationale du syndicat des Métallus, Montréal.
- Castillo Echeverría, C. (1980). Un día de octubre en Santiago. Santiago (Chile), Colección Septiembre.
- CEACR. (2005). Observación individual sobre el Convenio no. 87, Libertad Sindical y la protección del derecho de sindicalización, 1948 Perú (ratificación: 1960). DOI: <http://white.oit.org.pe/sindi/ceacr/per/c87/obs11.html>
- CEDAL. (2007). Minería, tributación, conflicto medio ambiental, social y laboral (Centro de desarrollo y asesoría laboral, CEDAL), Lima (Perú).
- CGTP. (2008). Manual sindical: historia del movimiento sindical (Proyecto formación, renovación y fortalecimiento sindical en el Perú, para la defensa de los derechos laborales). Lima (Perú), Instituto de Estudios Sindicales (IESI), Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP), Cooperación Belga al Desarrollo
- CGU. (2009). Getting the World to Work: Global Union Strategies for Recovery. Brussels (Belgium), Council of Global Unions (CGU): Global Unions & International Trade Union Confederation (ITUC).
- Champion, E. (2007). "La responsabilité sociale de l'entreprise, les codes de conduite et les Accords-cadres internationaux: *régulation civile* versus *régulation syndicale*?" Bulletin Oeconomia Humana (Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'ESG-UQAM) 5(4): 14-19.

- CISL. (2004, 2<sup>e</sup> édition). Guide syndical de la mondialisation. Bruxelles.
- CNDDH. (2007). Sistemas Internacionales de Protección de los Derechos Humanos: Capítulo 9. Coordinadora Nacional de Derechos Humanos. Lima (Perú), [www.dhperu.org/documentos/informe/304962\\_cap9.pdf](http://www.dhperu.org/documentos/informe/304962_cap9.pdf): 139-150.
- Cohen, L., S., Early (2000). Les solidarités transfrontalières: l'expérience du CWA. Le syndicalisme dans la mondialisation. Paris, Les Éditions de l'Atelire: 177-188.
- Collier, R. B., D., Collier (2002, 1<sup>e</sup> éd. 1991). Shaping the Political Arena: Critical Junctures, the Labor Movement, and Regime Dynamics in Latin America. Notre-Dame, Indiana, USA, University of Notre-Dame Press.
- Comité sectoriel de la main-d'œuvre et de la métallurgie au Québec. (2009, février). Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre de la métallurgie au Québec, 173 p. <http://www.metallurgie.ca/documents/Diagnosticsectoriel2008-2010.pdf>
- Cook, M. L. (1998). "Toward Flexible Industrial Relations? Neo-Liberalism, Democracy and Labor Reform in Latin America." Industrial Relations 37(3): 311-336.
- Côté, É. (2009, 7 novembre). Mineur, un métier comme un autre. La Presse. Montréal: A18-A19.
- CPQ. (2009). L'historique du Conseil du Patronat du Québec, <http://www.cpq.qc.ca/fr/index.php?id=10>.
- Crouch, C., H., Farrell (2004). "Breaking the path of institutional development? Alternatives to the new determinism." Rationality and Society 16(1): 5-43.
- Croucher, R., E., Cotton (2009). Global Unions, Global Business: Global Union Federations and International Business. London, Middlesex University Press.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Paris, Éditions Le Seuil.
- CRSDD., Ed. (29 mars 2007). Tables rondes nationales sur la responsabilité sociale et l'industrie extractive minière dans les pays en développement (Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable, CRSDD, ESG-UQAM). Montréal, Rapport du groupe consultatif.
- CSI-ITUC. (2007, 20 septembre 2007). "Rapport annuel des violations des droits syndicaux (Canada, Chili, Pérou), <http://survey07.ituc-csi.org/getcountry.php?IDCountry=PER&IDLang=FR>."
- CSI-ITUC. (2008). Rapport annuel des violations des droits syndicaux (Canada, Chili, Pérou), <http://survey08.ituc-csi.org/survey.php?IDContinent=2&Lang=FR>.
- CSI-ITUC. (2009). Rapport annuel des violations des droits syndicaux (Canada, Chili, Pérou), <http://survey09.ituc-csi.org/survey.php?IDContinent=2&IDCountry=CAD&Lang=FR>.
- CSI-ITUC. (2009, 7 y 9 de octubre). Las normas fundamentales del trabajo internacionalmente reconocidas en Chile: informe para la revisión de la política comercial de Chile por parte del consejo general de la OMC. Ginebra (Suiza).
- CSN-CSQ. (2001, 3<sup>e</sup> édition). Histoire du mouvement ouvrier au Québec: 150 ans de luttes. Montréal, Co-édition CSN & CSQ.
- D'Art, D., T., Turner (2002). "The Decline of Worker Solidarity and the End of Collectivism?" Economic and Industrial Democracy 23(7): 7-34.

Da Costa, I., Rehfeldt, U. (2006). Unions, European Work Councils and American Multinationals in the Automobile Sector. Global Companies, Global Unions, Global Research, Global Campaigns: an International Conference, New York.

Da Costa, I., U. Rehfeldt (2009). "Au-delà des frontières: l'action syndicale au niveau international." Sociologies pratiques 2(19): 83-96.

Dabscheck, B. (2003). "International Unionism's Competitive Edge: FIFProf and the European Treaty." Industrial Relations 58(1): 85-107.

Daugareilh, I. (2005). Avant-propos: l'impact de la mondialisation sur les droits fondamentaux au travail. Mondialisation, travail et droits fondamentaux. Bruxelles (Belgique), Paris (France), Bruylant Bruxelles, LGDJ Paris.

Daugareilh, I. (2006). Les accords-cadres internationaux: une réponse européenne à la mondialisation de l'économie? Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale. Paris, La Découverte: 116-135.

De la Cueva, H. (2000). Crise globale et recomposition du syndicalisme. Le syndicalisme dans la mondialisation. Paris, Les Éditions de l'Atelier: 177-187.

De Ravignan, A. (2007). "Les syndicats négocient la mondialisation." Alternatives Économiques 257 (n° avril): 44-46.

Delas, J.-P., B., Milly (2005, 2<sup>e</sup> édition). Histoire des pensées sociologiques. Paris, Armand Collin (Dalloz).

DESC. (2005). Informe sobre la situación de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales en el Perú. Lima (Perú), Derechos Sin Exclusión: Centro de Asesoría Laboral del Perú, Coordinadora nacional de derechos humanos, Asociación Pro Derechos Humanos, Plataforma interamericana de derechos humanos, democracia y desarrollo, Capítulo Perú.

Descolonges, M. (2006). Entre ouverture et xéno-indifférence: le dilemme des organisations syndicales françaises. Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale. Paris, La Découverte: 155-179.

Descôteaux, D. (2008a). "Des régions qui ont bonne mine." Commerce Janvier: 26-29.

Descôteaux, D. (2008b). "Les géants des ressources naturelles." Commerce Janvier: 21-25.

Didiot, B., S., Cordellier, Ed. (2004). L'état du monde: annuaire économique, géopolitique mondial 2005. Montréal, Éditions La Découverte & Éditions du Boréal.

Drake, P. W. (1996). Chile, 1973-1990. Labor Movements and Dictatorships: The Southern Cone in Comparative Perspective. Baltimore (Maryland, USA), The John Hopkins University Press: 117-148.

Drexler, J. (2008, July 9-11). Report on Research, Activities and Development (ICEM). World Conference for the Mining and DJGOP Industries, St-Petersburg, Russia, [www.icem.org](http://www.icem.org).

Drexler, J. (2008, October 14-15). World Mining Trends, and Building Global Union Power (ICEM), Montreal, Canada.

Drouin, J.-C. (1997). Les grandes notions de sociologie (dictionnaire de poche). Paris, Presses Universitaires de France.

Dubar, C. (1998, 2<sup>e</sup> édition). La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles. Paris, Édition Armand Colin.

- Dufour-Poirier, M. (2004). Construction des alliances syndicales internationales: le cas du Mexique. Montréal (Canada), HEC Montréal (Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines): 204.
- Dufour, C., A. Hege, *et al.* (2009). "Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation: une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France." Chronique internationale de l'IRES 61(2): 1-37.
- Duhaime, C., S., Landry (1995). "Quand les ciseaux font place à l'ordinateur." Gestion 20(4): 54-62.
- Dyer, G., A., Wilkins (1991). "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt." Academy of Management Review 16(3): 613-619.
- Edwards, P. K. (2003). The Promising Future of Industrial Relations: Developing Theory, Relevance and Method. British Universities Industrial Relations Association.
- Elliott Trudeau, P., Ed. (1970). La grève de l'amiante. Montréal (Canada), Éditions du jour.
- Ermida Uriarte, O., A., Villavicencio (1991). Sindicatos en Libertad Sindical. Lima (Perú), Asociación Laboral para el Desarrollo, Asociación de Defensa y Capacitación Legal (ADEC-ATC).
- Erne, R. (2008). Europeans Unions: Labor's Quest for a Transnational Democracy. Ithaca & London: Cornell University Press.
- EWCDb.eu (2009). The Database on European Works Council Agreements, <http://www.ewcdb.eu/eifs.php>.
- Fairbrother, P., N., Hammer (2005). "Global Unions: past efforts and future prospects." Relations industrielles 60(3): 405-431.
- Fantasia, R., K., Voss (2003, 2<sup>e</sup> édition). Des syndicats domestiqués: répression patronale et résistance syndicale aux États-Unis. Paris, Éditions Raisons d'Agir.
- Figueroa Valenzuela, R. (2006). Diseño legal y desempeño real: Chile. Diseño legal y desempeño real: instituciones laborales en América Latina. G. Bensusán. México, D.F. (México), Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco: 241-312.
- FIOM. (2007). Contratistas iniciaron violenta huelga en Codelco, <http://www.imfmetal.org/main/index.cfm?n=47&1=28&c=16223&nb=2>, Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas.
- Flyvberg, B. (2001). Making Social Science Matter : Why social inquiry fails and how it can succeed again. London, Cambridge University Press.
- FNTMMSP. (2009). Historia Lima (Perú), <http://www.fntmmsp.org/historia.html>.
- FNTMMSP. (Agosto del 2005). Globalización y Empleo en la Minería del Perú: grupos de poder, situación laboral y canon minero. Lima (Perú), Instituto de Estudios Sindicales (IESI) y Federación Nacional de Trabajadores Mineros y Metalúrgicos y Siderúrgicos del Perú.
- Foley, J. (2006). "Explaining Local Unions' Responses to Globalization." Relations industrielles 61(1): 44-69.
- Fouquet, A., Rehfeldt, U., Le Roux, S., Ed. (2000). Le syndicalisme dans la mondialisation. Paris, Les Éditions de l'Atelier/Les Éditions ouvrières.
- Frege, C., Kelly, J. (2004). Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy. Oxford, Oxford University Press.
- Friedberg, E. (1997). Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée. Paris, Éditions du Seuil.

- Frost, A. C. (July 2000). "Explaining variation in workplace restructuring: the role of local union capabilities." Industrial and Labor Relations Review 53(4): 559-578.
- Frundt, H. J. (2005). "Movement Theory and International Labor Solidarity." Labor Studies Journal 30(2): 19-40.
- FTQ. (2004). Le Québec toujours au premier rang en Amérique du Nord. <http://ftq.qc.ca/modules/nouvelles/nouvelle.php?id=297&langue=fr>.
- FTQ. (2008). Comprendre la mondialisation financière: élargir nos solidarités (<http://www.ftq.qc.ca/modules/pages/index.php?id=302&langue=fr>). Montréal.
- Gagnon, M.-J. (2006). "Critique du livre de Jean-Marie Pernot (*Syndicalisme: lendemains de crise?*, 2005, Paris: Gallimard)." Relations industrielles 61(4): 743-745.
- Gallin, D. (1998) À l'heure de la mondialisation, quel mouvement syndical? ([www.global-labour.org/heure\\_de\\_la\\_mondialisation\\_quel\\_mouvement\\_syndical.htm](http://www.global-labour.org/heure_de_la_mondialisation_quel_mouvement_syndical.htm)). 18 p.
- Ganz, M. (2000, January). "Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959-1966." The American Journal of Sociology 105(4): 1003-1062.
- Ganz, M. (2002). *Why David sometimes wins: Strategic Capacity in Social Movements*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University: 41.
- Garcés, M., S. Leiva (2005). El Golpe en La Legua: los caminos de la historia y la memoria. Santiago (Chile), LOM Historia.
- Gérin-Lajoie, J. (1982). Les Métallos: 1936-1981. Montréal, Boréal Express.
- Gérin, G. (2008, automne). "Potentiels et innovations de l'altermondialisme au Québec: Forum social québécois et Campement autogéré." Possibles 32(3-4): 74-86.
- Ghigliani, P. (2005). "International Trade Unionism in a Globalizing World: a Case Study of New Labour Internationalism." Economic and Industrial Democracy 26(3): 359-382.
- Glesne, C. (2005, 3<sup>e</sup> édition). But is it ethical? Learning to do right. Becoming qualitative researchers, Addison-Wesley Longman: chapter 6, 113-129.
- González, C. A. (Edición 2006). Nuevo Código del Trabajo y Reglamentación específica por área. Santiago de Chile (Chile), Ediciones Publibley.
- Goodman, J. (2004). Australia and Beyond: Targeting Rio Tinto. Labour and Globalisation: Results and Prospects. R. Munck. Liverpool, Liverpool University Press: 105-127.
- Grant, M. (1985). *Syndicalisme, professionnalisme et professionnels*. Montréal, Centre de recherche en gestion, ESG-UQAM: 1-30.
- Greven, T., Russo, J. (2003). Transnational Corporate Campaigns: A tool for labour unions in the Global Economy? IIRA 13th World Congress, Berlin.
- Greven, T., Russo, J. (2006). Strategic Campaigns against Multinational Enterprises: the German Experience. Global Companies, Global Unions, Global Research, Global Campaigns: an International Conference, New York.
- Hahn, M. G. (2008). Safety and Health in Mines: ILO Convention No. 176 ([www.icem.org](http://www.icem.org) & [www.ilo.org](http://www.ilo.org)), International Labour Organisation (ILO).

Harrod, J., R., O'Brien, Ed. (2002). Global Unions? Theory and strategies of organized labour in the global political economy. New York, Routledge Taylor and Francis Group.

Harvey, Y. (2009, août). "Retombées de l'industrie minière: beaucoup plus que des redevances." CIM Magazine 4(5): [http://www.cim.org/bulletin/bulletinlive/articles.cfm?Issue\\_ID=166&row=166&Type=161&Segment\\_ID=133](http://www.cim.org/bulletin/bulletinlive/articles.cfm?Issue_ID=166&row=166&Type=161&Segment_ID=133).

Haworth, N. (1989). Peru. The State, Industrial Relations and the Labour Movement in Latin America. J. Carrière, N. Haworth and J. Roddick. New York, St-Martin's Press: 21-66.

Haworth, N., H., Ramsay (1986). "Matching the multinationals: obstacles to international trade unionism." The International Journal of Sociology and Social Policy 6(2): 55-83.

Hébert, G. *et al.* (2003). La convention collective au Québec. Boucherville (Québec), Gaëtan Morin Éditeur.

Hennebert, M.-A., M., Dufour-Poirier (2007). "L'évolution en deux temps des alliances syndicales internationales." Bulletin Oeconomia Humana (Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'ESG-UQAM) 5(4): 8-12.

Herod, A., A. Rainnie, *et al.* (2007). "Working space: why incorporating the geographical is central to theorizing work and employment practices." Work, employment and society 21(2): 247-264.

Hiba, J. C., Ed. (2002). Condiciones de trabajo, seguridad y salud ocupacional en la minería del Perú, n° 145. Lima (Perú), Equipo técnico multidisciplinario para los países andinos: Cooperación, Acción solidaria para el Desarrollo, Instituto de Salud y del Trabajo y Oficina Internacional del Trabajo.

Hobel, J. (2002, 17 juin). Globalization, unions go together. Canadian HR Reporter. Toronto: 4.

Hodkinson, S. (2005). "Existe-t-il un nouveau syndicalisme international? La Confédération internationale des syndicats libres: une réponse à la mondialisation, 1996-2002." Travail, Capital et Société 38(1-2): 36-65.

Holmes, D. (2009). Factbox: The world's biggest mining companies (Raw Materials Group) (<http://uk.reuters.com/article/idUKL0882375320071108>).

Huberman, A. M., M. B., Miles (1991). Analyse de données qualitatives, De Boeck.

Hurtado-Beca, C. (1980). "Le processus d'institutionnalisation au Chili." Problèmes d'Amérique latine N°s 4599-4600(Septembre): 78-95.

Hurtado-Beca, C. (1981). "Restructuration et crise du mouvement syndical chilien en 1980." Centre de recherche sur l'Amérique latine et le Tiers Monde (CETRAL) Automne(7): 41-53.

Hyman, R., Ed. (1994). Changing Trade Union Identities and Strategies in New Frontiers in European Industrial. London, Blackwell Publishing.

Hyman, R. (1997a). "The Future of Employee Representation." British Journal of Industrial Relations 35(3): 309-336.

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

Hyman, R. (1997c). "Trade unions and interests representation in the context of globalisation." Transfer 3: 515-533.

Hyman, R. (2000). Syndicats européens et intégration transnationale. Le syndicalisme dans la mondialisation. Paris, Les Éditions de l'Atelier: 149-164.

- Hyman, R. (2005). "Shifting Dynamics in International Trade Unionism: Agitation, Organisation, Bureaucracy, Diplomacy." Labor History 46(2): 137-154.
- Hyman, R. (2007). "How can trade unions act strategically?" Transfer 13(2): 193-210.
- ILO. (2009). "Global capital strategies and trade union responses: Collective bargaining and transnational trade union cooperation." International Journal of Labour Research 1(2).
- INEI. (2007). Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda (Sistema de Consulta de Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos) (<http://www.inei.gob.pe>). Instituto Nacional de Estadísticas E Informática.
- Ion, J. (2001). Introduction & Affranchissements et engagements personnels. L'engagement au pluriel. J. Ion. Saint-Étienne (France), Publications de l'Université de Saint-Étienne, Collection sociologie (Matières à penser): 1-45.
- Ion, J., S. Frangiadakis, *et al.* (2005). Militer aujourd'hui. Paris, Collection Cevipof / Autrement.
- ISO. (2009). Les normes internationales pour les gouvernements, les entreprises et la société: les fondements d'ISO 14000, [http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_14000\\_essentials](http://www.iso.org/iso/fr/iso_14000_essentials).
- Jacobi, O. (2000). "Transnational trade union cooperation at global and European level - opportunities and obstacles." Transfer 1: 12-28.
- Jennings, N. S. (2001). Improving Safety and Health in mines: A Long and Winding Road? Geneva, Mining, Minerals and Sustainable Development (MMSD) for International Institute for Environment and Development (IIED) & World Business Council for Sustainable Development.
- Johns, R. A. (1998). "Bridging the Gap between Class and Space: U.S. Worker Solidarity with Guatemala." Ecocomic Geography July 1998: 74(3): 252-271.
- Kay, T. (2005). "Labor Transnationalism and Global Governance: The Impact of NAFTA on Transnational Labor Relationships in North America." American Journal of Sociology 111(3): 715-756.
- Kelly, J. (1998). Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves. London & New York, LSE (Routledge Studies in Employment Relations).
- Kelly, J., C., Kelly (1991). "'Them and Us': Social Psychology and 'The New Industrial Relations'." British Journal of Industrial Relations 29(1): 25-48.
- Kelly, J., Kelly, C. (1992). Industrial Relations. Employment Relations: The psychology of influence and control at work. J. Hartley, Stephenson, GM, Basil Blackwell: 246-268.
- KPMG, Grellaud, *et al.* (2003, 14 de enero) Legislación laboral al día: importantes modificaciones a la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo (LRCT) (Perú). Circular no. 43 - 2003, 2
- Kruijt, D., M., Vellinga (1987). La Cerro y el Proletariado Minero-Metalúrgico. Lima (Perú), Asociación de Defensa y Capacitación Legal (ADEC-ATC).
- Kuhn, T. S. (1983, 2<sup>e</sup> édition). La structure des révolutions scientifiques. Chicago, The University of Chicago Press.
- Laborum.com (2009). Reforma Laboral: Aumento en la Sindicalización y Disminución de Huelgas (Chile), [http://ml.laborum.com/archivos/templates/3\\_template\\_1.asp?printid=5867](http://ml.laborum.com/archivos/templates/3_template_1.asp?printid=5867), Laborum.

Labrosse, A. (2010). La présence syndicale au Québec en 2009. Québec, Ministère du travail, direction des études et des politiques.

Laforce, M. (2005). "Intérêts miniers étrangers et mobilisations communautaires au Pérou: une nouvelle poudrière?" La Chronique des Amériques (Observatoire des Amériques) Février(05).

Lajoye, J. (26 février 2009). Perspectives moroses pour l'industrie minière mondiale alors qu'on s'attend à la fermeture de 30% des compagnies d'exploration, <http://www.fraserinstitute.org/fr/newsandevents/news/6537.aspx>.

Lallement, M. (2007). Le travail: une sociologie contemporaine. Paris, Éditions Gallimard (Folio essais).

Lapointe, U. (2010, mars). "Le pouvoir minier au Québec." Relations 739: 22-23.

Larraín Cruz, R. (2006). Ley no 20.123 (regula trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios). Santiago de Chile (Chile), Gobierno de Chile, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría del trabajo.

Latinlaws. (2009a). Decreto Supremo N° 010-2003-TR (Perú), <http://www.latinlaws.com>.

Latinlaws. (2009b). Reglamento de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo (Perú), <http://www.latinlaws.com>.

Latinlaws. (2009c). Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Perú), <http://www.latinlaws.com>.

Lebuis, V. (2008). "Pour un retour sur terre: des initiatives qui défient l'industrie minière au Pérou." La Chronique des Amériques (Observatoire des Amériques) Janvier(03).

León Torres, A. (22 de marzo del 2009). Crece nivel de sindicalización (Especial Tendencia Laboral), <http://www.noticiaperu.com/noticias/sindicato/22-3-2009.pdf>. Lima (Perú).

Leonard-Barton, D. (1990). "A dual methodology for case studies : Synergistic use of a longitudinal site with replicated multiple sites." Organization Science 1(3): 248-266.

Létourneau, J. (2008). "Une nouvelle internationale syndicale dans les Amériques!" Alternatives Avril: 3.

Létourneau, J., N. Guay (2008, automne). "Mouvement syndical et altermondialisme." Possibles 32(3-4): 66-73.

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

Lévesque, C., G., Murray (1998). "La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation." Relations industrielles 53(1): 90-120.

Lévesque, C., G., Murray (2003). "Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale: clés de lecture pour un renouveau." Chronique internationale de l'IRES 41(1): 1-28.

Lévesque, C., G., Murray (2004). El poder sindical en la economía mundial: claves de lectura para su renovación. Bilbao, Manu Robles Arangiz Institutua: 38.

Lévesque, C., M., Dufour-Poirier (2005). "International union alliances: evidence from Mexico." Transfer 11(4): 531-548.

Lévesque, C., G. Murray, *et al.* (1998). "Transformations sociales et identités syndicales: l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine." Sociologies et Sociétés 30(2): 1-24.

Lévesque, C. G., Murray. (2010). "Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: From Defensive Isolation to Proactive Solidarity". Labour Studies Journal 35 222-245.

Lévesque, C., P., Côté (1999). "Le travail en équipe dans un univers de production allégée: contrainte ou opportunité?" Relations industrielles 54(1): 80-110.

Lillie, N. (2005). "Union Networks and Global Unionism in Maritime Shipping." Relations industrielles 60(1): 88-111.

Lillie, N., M., Martínez Lucio (2004). International Trade Union Revitalization: The Role of National Union Approaches. Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy. C. Frege and J. Kelly. Oxford, Oxford University Press: 159-179.

Lincoln, Y. S. (1985). "Establishing trustworthiness." Naturalistic Inquiry: 289-331.

Lion, V. (2008). "Canada: frénésie en sous-sol." L'Express N° 2955, semaine du 21 au 27 février: 54-58.

Lipset, S. M. (1962). L'appareil politique des syndicats. L'homme et la politique. Paris, Le Seuil.

Mace, G., F., Pétry (2000). Guide d'élaboration d'un projet de recherche. Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Maldonado, G. (29 de julio del 2007). Arellano: « A Codelco no se le derrota a través de la fuerza », [http://diario.elmercurio.com/2007/07/29/economia\\_y\\_negocios/portada/noticias](http://diario.elmercurio.com/2007/07/29/economia_y_negocios/portada/noticias), El Mercurio (Santiago de Chile).

March, J. G., H. A., Simon (1958). Organizations (trad. fr. Les Organisations, 1965, Paris, Dunod). New York, Wiley.

Maréchal, J.-P. (2000). Humaniser l'économie. Paris, Desclée de Brouwer.

Marginson, P. (2008, 21 octobre). Multi-level governance: theoretical and methodological challenges. Atelier du CRIMT, Montreal, Canada.

Marginson, P., Sisson, K. (2000). Co-ordinated bargaining: a process for our times? University of Sussex, One Europe or Several?

Marginson, P., K. Sisson (2004). European integration and industrial relations : Multi-level governance in the making. London, Palgrave.

Martuccelli, D. (1999). Sociologies de la modernité: l'itinéraire du XX<sup>e</sup> siècle. Paris, Gallimard (Folio essais).

McCullough, G. B. (1978). "Transnational bargaining: problems and prospects." Monthly Labor Review 101(3): 33-34.

McKenzie, B. (2009a edition). Canada. Worldwide Guide to Trade Unions and Works Councils. B. M. S. Verein. Geneva (Switzerland), <http://www.bakernet.com>: 33-43.

McKenzie, B. (2009b edition). Chile. Worldwide Guide to Trade Unions and Works Councils. B. M. S. Verein. Geneva (Switzerland), <http://www.bakernet.com>: 44-53.

Melucci, A. (1991). Qu'y-a-t-il de nouveau dans les *nouveaux mouvements sociaux*? La recomposition du politique. L. Maheu and A. Sales. Montréal, L'Harmattan: 129-162.

Mercure, P. (2008). Prix des métaux: un plongeon sans précédent, <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/pbcs.dll/article?AID=/20081230/LAINFORM>. Montréal.

Middlebrook, K. J. (1995). The paradox of revolution: labour, state and authoritarianism in Mexico. Baltimore and London, The John Hopkins University Press.

Moreau, M.-A. (2002). L'action syndicale en Europe: vers l'émergence d'une action transnationale Études et documents. Paris, Dalloz: 59-81.

Moreau, M.-A. (2006). Normes sociales, droit du travail et mondialisation: confrontations et mutations. Paris, Dalloz.

MTPS. (2007). Boletín oficial de la Dirección del Trabajo: Ley 20.123 sobre trabajo en regimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios. Santiago de Chile, Poder legislativo: Ministerio del Trabajo y Previsión Social (MTPS), Subsecretaría del Trabajo.

Mukamurera, J., F. Lacourse, *et al.* (2006). "Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques." Recherches qualitatives 26(1): 110-138.

Munck, R. (2004a). "Globalization, Labor and the Polanyi Problem." Labor History 45(3): 251-269.

Munk, R. (2004b). Introduction: Globalisation and Labour Transnationalism. Labour and Globalisation: Results and Prospects. Liverpool (United Kingdom), Liverpool University Press: 1-16.

Murray, G. (2001). La reconstruction des institutions du travail dans les sociétés mondialisées. Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation. D. Mercure. Québec, Les Presses de l'Université Laval & De Boeck Université: 238-251.

Murray, G., C., Lévesque (2002). "Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy." Labor Studies Journal 27(3): 40-65.

Murray, G., P., Verge (1993). "Transformation de l'entreprise et représentation syndicale." Relations industrielles 48(1): 1-55.

Mus, M. T., Boucké (2009). Concurrence internationale et travailleurs. Où se situent les syndicats? Solidarité en mouvement: perspective pour le syndicat de demain. J. Faniel, C. Gobin, C. Devos and K. Vandaele. Bruxelles (Belgique), ASP (Academic and Scientific Publishers): 123-132.

Navarro-Flores, O. (2004). Formation sur la théorisation ancrée et Atlas.ti. Montréal, Chaire Économie et Humanisme, ESG-UQAM.

Navarro-Flores, O. (2006, novembre). Les relations de partenariat *Nord-Sud*: du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale. École des Sciences de la Gestion (ESG). Montréal (Canada), Université du Québec à Montréal (UQAM). Doctorat en administration (Ph. D).

Navarro Navarro, P., M., Saavedra Osorio (2006). Recopilación de la memoria histórica de los trabajadores metalúrgicos y su importancia en la historia del movimiento sindical. Santiago (Chile), Quilamapu Ltda. Editores.

OAT. (2005, novembre). Portrait des ressources minières (OAT: Observatoire Abitibi-Témiscamingue). Rouyn-Noranda (Québec), Les Portraits de la Région ([www.observat.qc.ca](http://www.observat.qc.ca)).

OCDE. (2007). Trade Union Density (%) in OCDE countries (1960-2007).

Offe, C., H., Wiesensthal (1980). "Two logics of collective action: theoretical notes on social class and organization form." Political Power and Social Theory 1: 67-115.

OHSAS. (2009). OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Zone: The Health and Safety & OHSAS Guide, <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>.

OIT. (1998, 1999a). Capítulo 15 (Restricciones al ejercicio del derecho de negociación colectiva en las legislaciones laborales). Informe de la Comisión de Expertos, Informe III (parte 1ª). Génova (Suiza): 71-77.

OIT. (1998, 1999b). Restricciones al ejercicio del derecho de negociación colectiva en las legislaciones nacionales. Informe de la Comisión de Expertos, Informe III (Parte 1ª): 71-77.

OIT. (2004, 28 de julio). Perú: principios y derechos fundamentales en el trabajo (normativa y situación). Lima (Perú).

OIT. (2005). "Regard sur les normes du travail au Pérou dans un contexte d'intégration économique." Retrieved 26 juillet 2009, from [http://www.oit.org.pe/cimt/nn/documentos/dt\\_192\\_2005.pdf](http://www.oit.org.pe/cimt/nn/documentos/dt_192_2005.pdf).

OIT. (2009). El Panorama de América Latina y el Caribe. Panorama Laboral 2008. Lima (Perú).

Olson, M. (1982). The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, Harvard University Press.

Orellana, G. (28 de julio del 2007). Tras Codelco, contratistas amenazan a Enap, [http://diario.elmercurio.com/2007/07/28/economia\\_y\\_negocios/empresas\\_y\\_negocios](http://diario.elmercurio.com/2007/07/28/economia_y_negocios/empresas_y_negocios), El Mercurio (Santiago de Chile, Chile).

Orellana, G., E. Olivares, *et al.* (31 de julio del 2007). Tras 36 días de violentas movilizaciones: Subcontratista de Codelco Norte aceptan oferta de la empresa para deponer paro, El Mercurio (Santiago de Chile, Chile).

Panitch, L. (2002). "Reflections on strategy for Labour?" (<http://www.yorku.ca/socreg/panitch01.htm>)."

Papadadis, K. (2008). Crosse-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework? Geneva (Switzerland), International Institute for Labour Studies / International Labour Office.

Patton, M. Q. (2001, 3<sup>e</sup> édition). Qualitative Research and Evaluation Methods. Newbury Park Sage.

Pedersini, R. (1998). "Impact of EWCs on national industrial relations (IR)." Euro Observer (European Industrial Relations Observatory) Update 4' 98: 17-20.

Pernot, J.-M. (2001). Dedans, dehors: la dimension internationale dans le syndicalisme français. Science politique. Paris (France), Paris X - Nanterre. Doctorat en Science Politique (Ph. D): 809.

Pernot, J.-M. (2003). "Mondialisons la solidarité. Le congrès de la Fédération internationale des transports." Chronique internationale de l'IRES 80: 1-11.

Pernot, J.-M. (2005). Syndicats: lendemains de crise? Paris, Éditions Gallimard.

Pinard, R. (2008). "Une affaire de société." Relations 724(Le syndicalisme dans la tourmente): 15-17.

Piotte, J.-M. (2008). "Syndicats: le choc de la mondialisation." Relations 724(Le syndicalisme dans la tourmente): 12-14.

Plades (Septiembre del 2006, 1<sup>e</sup> edición). Las Empresas Transnacionales y los derechos laborales fundamentales en el Perú. Lima (Perú), Programa Laboral de Desarrollo (Proyecto de Vigilancia Social en Empresas Transnacionales).

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

- Pulignano, V. (2003). Cross-Border Unionism. Programmatic Goal of Factual Reality? Proposition for a Conceptual Framework. 40e conférence annuelle de l'ACRI. Les relations industrielles: jonction du passé et du présent, Halifax, Canada, Les Presses de l'Université Laval.
- Pulignano, V. (2005). "EWCs' Cross-National Employee Representative Coordination: A Case of Trade Union Cooperation?" Economic and Industrial Democracy 26(3): 383-412.
- Pulignano, V. (2006a). EWC's and trade unions' networking. A new space for regulation and workers' solidarity in Europe? Mapping the Social in Regional Integration: Rethinking Labour Regulation, Montreal.
- Pulignano, V. (2006b). Going national or European? Local trade unions politics within multinational business contexts in Europe. Global Companies, Global Unions, Global Research, Global Campaigns: an International Conference, New York.
- Radio-Canada (2009). Acte de l'Amérique du Nord britannique (1867): partage des pouvoirs et compétences, <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/dossiers/constitution/annexe1.html>.
- Raess, D., B., Burgoon (2006). "The Dogs that Sometimes Bark: Globalization and Works Council Bargaining in Germany." European Journal of Industrial Relations 12(3): 287-309.
- Ramasamy, P. (2005). "Travail et Mondialisation: vers un nouvel internationalisme?" Travail, capital et société 38(1 & 2): 1-35.
- Ravet, J.-C. (2008). "Quand l'atrocité prend visage." Relations Décembre(729): 24-25.
- Reiss, J. (2005). "Social Movement Unionism and progressive public policy in New York City." Just Labour 5 (Winter): 36-48.
- Repetto, R. (2004). Le silence est d'or, de plomb et de cuivre: divulgation de données environnementales importantes dans les états financiers des sociétés d'exploitation minière en roche dure en Amérique du Nord. Montréal, Commission de coopération environnementale (sommaire exécutif).
- Reynaud, E. (1982). "Identités collectives et changement social: les cultures collectives comme dynamique d'action." Sociologie du travail 2: 159-177.
- Reynaud, J.-D. (2004, 3<sup>e</sup> édition). Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale. Paris, Armand Collin.
- RHDCC. (2008). Travail - Taux de syndicalisation, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), <http://www4.hrsdc.gc.ca/indicator.jsp?lang=fr&indicatorid=17>
- RHDCC. (2009). Revue chronologique de la population active 2008, tableau Cd1T46an, no. de cat. 71F0004XCB. Ottawa, Statistique Canada.
- Ricard-Guay, A. (2003, 7 février). Les négociations dans les Amériques depuis le Sommet de Québec ([http://www.ieim.uqam.ca/spip.php?page=article-oka&id\\_article=175](http://www.ieim.uqam.ca/spip.php?page=article-oka&id_article=175)), Observatoire des Amériques (Chronique des Amériques).
- Rivera Letelier, H. (2002). Santa María de las flores negras. Santiago (Chile), Alfaguara.
- Rocher, G. (2000, 3<sup>e</sup> édition). Introduction à la sociologie générale. Montréal (Canada), HMH Hurtubise.
- Rocher, G. (2001). La mondialisation: un phénomène pluriel. Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation. D. Mercure. Québec, Les Presses de l'Université Laval & De Boeck Université: 17-31.

- Roddick, J. (1989). Chile. The State, Industrial Relations and the Labour Movement in Latin America. J. Carrière, N. Haworth and J. Roddick. New York, St-Martin's Press: 178-262.
- Rosanvallon, P. (1988). Introduction et La crise morale du syndicalisme. La question syndicale. Paris, Calmann Lévy.
- Rouillard, J. (2004). Le syndicalisme québécois: deux siècles d'histoire. Montréal, Les Éditions du Boréal.
- Rouillard, J. (2008). L'expérience syndicale au Québec: ses rapports avec l'État, la Nation et l'opinion publique. Montréal, VLB Éditeur.
- Rürup, L. (1995). La situación actual de las relaciones laborales en Chile. Ruptura en las relaciones laborales: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Mexico, Paraguay. Mexico, Fundación Friedrich Ebert: 69-88.
- S.R. (2007). Negociación colectiva por rama: ¿un riesgo?. [http://www.lanacion.cl/prontus\\_noticias/site/artic/20070611/pags/20070611003712.html](http://www.lanacion.cl/prontus_noticias/site/artic/20070611/pags/20070611003712.html). Santiago de Chile (Chile).
- Sader, E. (2010, 18 janvier) Entre la fin de la concertation et le « néopinochetisme ». Centre Tricontinental (CETRI), Bruxelles (Belgique), www.cetri.be
- Sainsaulieu, I. (2006). "Syndicalisme critique et défi institutionnel: vers l'individualisation du militantisme?" Relations industrielles 61(4): 684-707.
- Sainsaulieu, R. (1972). Les Relations de travail à l'usine. Paris, Éditions d'Organisation.
- Sainsaulieu, R., Francfort, I., Osty, F., Uhalde, M. (1995). Les mondes sociaux de l'entreprise. Paris, Desclée de Brouwer.
- Santibáñez Lara, I., Sánchez Vega, Jorge (2007). Jornada laboral, flexibilidad humana en el trabajo y análisis del trabajo pesado. Madrid (España), Díaz de Santos.
- Sassen, S., Ed. (2007). L'émergence d'une multiplication d'assemblages de territoires, d'autorités et de droits. Les sciences sociales en mutation. Auxerre (France), Éditions Sciences humaines.
- Segrestin, D. (1980). "Les communautés pertinentes de l'action collective: canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France." Revue française de sociologie 21: 171-203.
- Segrestin, D. (1990). "Sur la représentation de l'entreprise en sociologie." Travail et Emploi 46: 23-29.
- Shapiro, D., B. I. Russell, *et al.* (2007, December). "Strategic heterogeneity in the global mining industry." Transnational Corporations 16(3): 2-34.
- Soussi, S. A. (2008). "Regard sur le front international." Relations 724(Le syndicalisme dans la tourmente): 23-25.
- Sulmont, D. (1975). El movimiento obrero en el Perú (1900-1956). Lima (Perú), Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.
- Sulmont, D. (1977). Historia del movimiento obrero en el Perú. Lima (Perú), Centro de Publicaciones Educativas (Tarea).
- Sulmont, D. (1980a). El movimiento obrero peruano (1890-1980). Lima (Perú), Centro de Publicaciones Educativas (Tarea).

- Sulmont, D. (1980b). Historia del movimiento obrero minero metalúrgico. Lima (Perú), Asociación Trabajo y Cultura.
- Taillefer, G. (2008). Un bon gars, le Canada? (<http://www.ledevoir.com/2008/01/19/172471.html>). Le Devoir, Montréal (Canada).
- Tarrow, S. (1998). Transnational Contention. Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics. Cambridge (UK), Cambridge University Press: 176-195.
- Tarrow, S. (2005). The New Transnational Activism. New York, Cambridge University Press.
- Tilly, C. (1998). Contention at Work. Work Under Capitalism. C. Tilly and S. McNall. Boulder, Colorado, Westview Press: 230-253.
- Tixier, P.-É. (1992). Modernisation de l'entreprise et nouvelles rationalités syndicales. Mutation ou déclin du syndicalisme? Le cas de la C.F.D.T. Paris, PUF: 333.
- Touraine, A. (1966). La conscience ouvrière. Paris, Editions du Seuil.
- Touraine, A. (1988). "L'évolution du syndicalisme en Amérique latine." Revue française de sociologie 29: 117-142.
- Touraine, A., Wieviorka, M., Dubet, F. (1984). Le mouvement ouvrier. Paris, Editions Fayard.
- Turnbull, P. J. (2006). "The War on Europe's Waterfront - Repertoires of Power in the Port Transport Industry." British Journal of Industrial Relations 44(2): 305-326.
- Turnbull, P. J., V. J., Wass (2007). "Defending Dock Workers - Globalization and Labor Relations in the World's Ports." Industrial Relations 46(3): 582-612.
- Turner, L. (2005). "From Transformation to Revitalization: a New Research Agenda for a Contested Global Economy." Work and Occupations 32(4): 383-399.
- UNCTAD. (2007). World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. Geneva, United Nations Conference on Trade and Development: 323.
- USherbrooke. (Taux de syndicalisation en pourcentage de la population du marché de travail, 2004: Perspective Monde (<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/stats/O/2000/fr/carte/PF.UNIN.ACCE.LBR.ZS>)). Université de Sherbrooke.
- Vallée, G. (2003). Cadre juridique de la convention collective. La convention collective au Québec. G. Hébert *et al.* Boucherville (Québec), Gaëtan Morin Éditeur: 19-48.
- Vega Ruiz, M. L. (2001). Reforma laboral en los países andinos - Relaciones colectivas de trabajo - Análisis comparado (Anexo 3). Lima, (Perú).
- Vega Ruiz, M. L. (2004a). "Libertad de asociación, libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva en América latina." Documento de trabajo relativo a la declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (OIT) DECLARATION/WP/28/2004.
- Vega Ruiz, M. L. (2004b). Libertad de asociación, libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva en América latina: el desarrollo práctico de un principio fundamental. Génova (Suiza), Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Visser, J. (1993). "Syndicalisme et désyndicalisation." Le Mouvement Social 162(Janvier-Mars).

- Viveros, S. (2004). La negociación colectiva en la legislación chilena (capítulo 1). [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/viveros\\_s/html/TH.2.html](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/viveros_s/html/TH.2.html). Santiago de Chile (Chili).
- Voisin, J. (2006). "CSI: remédier à l'affaiblissement du mouvement syndical international." La vie à défendre (CFTC) 137(Octobre 2006): 26.
- Waddington, J. (2006). "Contesting the Development of European Works Councils in the Chemicals Sector." European Journal of Industrial Relations 12(3): 329-352.
- Waddington, J., Kerckorfs, P. (2003). "European Work Councils: what is the current stage of play?" Transfer 2(3): 322-339.
- Went, R. (2009). Mondialisation et réponses des syndicats à l'échelon international. Le nouveau capitalisme. Solidarité en mouvement: perspective pour le syndicat de demain. J. Faniel, C. Gobin, C. Devos and K. Vandaele. Bruxelles (Belgique), ASP (Academic and Scientific Publishers): 71-91.
- Whittall, M. (2000). "The BMW European Works Council: A Cause for European Industrial Relations Optimism?" European Journal of Industrial Relations 6(1): 61-83.
- Wils, J. (2000). "Great Expectations: Three Years in the Life of a European Works Council." European Journal of Industrial Relations 6(1): 85-107.
- Windmuller, J. P. (2000). The International Trade Secretariats. Transnational Cooperation among Labor Unions. Cornell, ILR Press: p. 102-119.
- Wright Mills, C. (1997). L'imagination sociologique. Paris, La Découverte & Syros.
- Yin, R. K. (1994, 2<sup>e</sup> édition). The case study report. Case Study Research: Design and Methods, Sage: 127-161.
- Zoll, R. (1998). "Le défi de la solidarité organique: avons-nous besoin de nouvelles institutions pour préserver la cohésion sociale?" Sociologies et Sociétés 30(2, automne): 1-10.

## **ANNEXE A : RÉSUMÉ SYNOPTIQUE DES ÉTUDES EMPIRIQUES RETENUES ET DE LEURS SPÉCIFICITÉS MÉTHODOLOGIQUES**

<b>AUTEURS, INDUSTRIES VISÉES ET NOMBRE DE CAS</b>	<b>MÉTHODOLOGIE UTILISÉE</b>	<b>PAYS CONCERNÉS</b>	<b>PERSPECTIVE</b>	<b>FAMILLES</b>	<b>FACTEURS EXPLICATIFS MIS DE L'AVANT</b>
1) Anner <i>et al.</i> (2005) <b>n=6</b>	Chaque étude de cas repose sur des observations personnelles d'événements, d'articles de journaux, d'articles scientifiques et d'entrevues avec les délégués de syndicats locaux, nationaux et internationaux, des représentants de Comités Européens d'Entreprise (CEE), des Conseils Mondiaux d'entreprise (CME), des porte-parole de la direction de plusieurs entreprises et d'autres associations d' <i>Employeurs</i> .	a) Allemagne, États-Unis, Brésil	<i>Nord-Sud</i>	1 et 5	-Structures de l'environnement concurrentiel et institutionnel -Degré d'institutionnalisation de la coopération via les mécanismes de régulation et de représentation disponibles -Soubassement de la solidarité (identification définie au niveau de la firme, de l'industrie ou d'allure plutôt transversale, selon les rapports de pouvoir en place)
a) Industrie automobile n=4		b) Philippines, Chine, Australie, États-Unis, entre autres	<i>Nord-Sud</i>	6	
b) Industrie maritime n=1		c) Amérique centrale (dont le Salvador), États-Unis, Europe	<i>Nord-Sud</i>	4	
c) Industrie du textile n=1	Toutefois, le nombre de personnes consultées, le type d'entretiens, de même que leur séquence dans le temps ne nous sont pas précisés.				
2) Andersen (2006) <b>n=4</b>	L'étude compile les résultats d'une enquête qualitative réalisée en 2002-2003, ainsi que des données supplémentaires recueillies en 2004-2005.	Scandinavie (Danemark, Finlande, Norvège et Suède)	<i>Nord-Nord</i>	5	-Structures de développement industriel -Particularités des structures de représentation disponibles selon les pays -Poids des traditions, mais surtout des arrangements institutionnels existants -Précédents relationnels (lire référents identitaires) définis à l'échelle régionale
Industrie de la métallurgie	L'auteur a effectué des entretiens avec des représentants des syndicats les plus importants dans le secteur de la métallurgie en Scandinavie.  La recherche a nécessité également la collaboration de quatre (4) centres de recherche présents dans la région (le Fafo en Norvège, le FAOS au Danemark, le NLWL en Suède et le LIER en Finlande). Il lui fut toutefois impossible d'inclure le 5 <sup>e</sup> pays de la région, à savoir l'Islande.				

<u>AUTEURS, INDUSTRIES VISÉES ET NOMBRE DE CAS</u>	<u>MÉTHODOLOGIE UTILISÉE</u>	<u>PAYS CONCERNÉS</u>	<u>PERSPECTIVE</u>	<u>FAMILLES</u>	<u>FACTEURS EXPLICATIFS MIS DE L'AVANT</u>
3) Goodman (2004) <b>n=1</b>	L'étude de cas dresse le portrait d'une campagne corporative menée par des syndicats, des ONG, des groupes environnementaux et différents mouvements de la société civile, dans de multiples pays, contre le géant minier <i>Rio Tinto</i> .	Afrique (Namibie, Madagascar), Europe (Royaume-Uni, Norvège), Asie (Indonésie, Philippines), Océanie (Australie)	<i>Nord-Sud</i>	6	-Structures de représentation d'envergure internationale -Ressources matérielles, relationnelles et stratégiques des acteurs -Trois logiques de contestation derrière la mise en branle de l'action collective, selon les acteurs participants impliqués : <ol style="list-style-type: none"> <li>1) respect de l'environnement,</li> <li>2) des droits des travailleurs et</li> <li>3) des populations locales)</li> </ol>
Industrie minière	Sans donner de l'information spécifique au regard de la méthodologie utilisée, l'auteur semble avoir procédé à de l'analyse documentaire, à une revue de presse en bonne et due forme du conflit. Il aurait également eu accès à des documents internes des acteurs participants, à l'instar de certaines fédérations syndicales internationales (par exemple: ICEM) comme en témoignent certaines citations. L'analyse demeure néanmoins essentiellement factuelle. À noter que l'auteur s'appuie également sur son propre vécu puisqu'il a participé activement au déroulement de la campagne (observation participante). Il y était, en fait, un joueur clef.				
4) Johns (1998) <b>n=2</b>	La méthodologie en est une qualitative et se concentre sur la description des faits. Aucune entrevue ne semble avoir été tenue, à tout le moins, les auteurs n'en font nullement mention. On brosse ainsi le portrait des événements, leur récit dans le temps, sans l'apport d'aucun intervenant qui soit. La situation est la même pour les deux cas et ressemble à la technique employée par Goodman.	Amérique du Nord et Amérique centrale (États-Unis et Guatemala, dans les deux cas)	<i>Nord-Sud</i>	4	-Structures de développement économique (géographie de l'investissement) -Spécificités des arrangements institutionnels -Structures de représentation
a) <i>Lunafil</i> Industrie du textile					
b) <i>Phillips-Van Heusen</i> (PVH)  Industrie du textile				4	

<u>AUTEURS, INDUSTRIES VISÉES ET NOMBRE DE CAS</u>	<u>MÉTHODOLOGIE UTILISÉE</u>	<u>PAYS CONCERNÉS</u>	<u>PERSPECTIVE</u>	<u>FAMILLES</u>	<u>FACTEURS EXPLICATIFS MIS DE L'AVANT</u>
5) Lévesque & Dufour-Poirier (2005) <b>n=7</b>	La méthodologie est qualitative. Dix-sept (17) entretiens semi-structurés ont été réalisés avec des représentants syndicaux (dont le secrétaire général, équivalent du président syndical chez nous au Québec) en provenance des sept organisations affiliées à la <i>Fédération internationale des travailleurs de la Métallurgie</i> (FIOM). Les auteurs précisent avoir participé à trois rencontres officielles convoquées par le Conseil régional de la FIOM au Mexique entre 2001 et 2004 auxquelles furent conviés des syndicalistes du Canada, des États-Unis et du Mexique. Ils mentionnent également avoir eu accès à toute sorte de documents internes fournis par le Conseil régional dont les rapports d'activités de formation, de colloques, les procès-verbaux de rencontres, ainsi qu'aux listes de participants. À noter que des contraintes d'éthique et de confidentialité explicites nous empêchent de connaître l'identité des interlocuteurs.	Mexique principalement, puis Canada et États-Unis dans un ordre secondaire	<i>Sud-Sud</i> et <i>Nord-Sud</i> , selon les logiques d'intégration répertoriées	1, 3 et 6	-Particularités du secteur industriel et de la conjoncture -Spécificités du régime de <i>Relations de travail</i> national et celles des structures syndicales locales -Positionnement dans la chaîne de production -Stratégies patronales -Ressources de pouvoir des acteurs -Traditions, précédents relationnels, idéologies syndicales et affiliations politiques -Schèmes de concurrence intersyndicale (monopole de représentation)
Industrie de la métallurgie (automobile, pièces automobiles) et des mines Logique nationale-défensive : n=3 Logique nationale-offensive : n=2 Logique internationale-offensive : n=2					
6) Lillie <i>et al.</i> (2004) <b>n=3</b>	À l'instar des études précédentes, la méthodologie en est une qualitative et se concentre là aussi sur la description de faits. Aucune entrevue ne semble avoir été tenue, à tout le moins, les auteurs n'en font nullement mention.  L'on brosse ainsi le portrait des événements, leur récit dans le temps, sans l'apport d'aucun intervenant qui soit.				
a) Industrie maritime (cas des débardeurs) n=1		a) États-Unis (avec le concours des syndicats de l'Australie, du Royaume-Uni, du Japon, de la Nouvelle-Zélande, de l'Espagne et du Danemark)	<i>Nord-Nord</i>	6	-Particularités du secteur industriel et de la conjoncture -Spécificités des régimes de <i>Relations de travail</i> nationaux et celles des structures syndicales -Positionnement dans la chaîne de production -Stratégies patronales -Ressources de pouvoir des acteurs
b) Industrie automobile n=1		b) Allemagne et Royaume-Uni	<i>Nord-Nord</i>	1	(par exemple: hiérarchie) et traditions (dont l'identité de classe, sectorielle, occupationnelle, etc.)
c) Industrie aérienne n=1	La situation est la même pour les trois cas.	c) Espagne et Argentine	<i>Nord-Sud</i>	1	

<u>AUTEURS, INDUSTRIES VISÉES ET NOMBRE DE CAS</u>	<u>MÉTHODOLOGIE UTILISÉE</u>	<u>PAYS CONCERNÉS</u>	<u>PERSPECTIVE</u>	<u>FAMILLES</u>	<u>FACTEURS EXPLICATIFS MIS DE L'AVANT</u>
7) Lillie (2005) <b>n=1</b>	<p>Cette étude de cas compile les résultats de plus de 90 entrevues avec des délégués syndicaux et des représentants des <i>Employeurs</i>. L'auteur a procédé à de l'analyse documentaire.</p> <p>La section traitant de la <i>International Transport Federation</i> (ITF) provient de rapports d'activités, du site internet, ainsi que des observations personnelles effectuées en juillet 2003, en janvier et en septembre 2004. Les renseignements sur le processus d'inspection proviennent de documents officiels et de dix (10) entrevues semi-structurées avec des inspecteurs australiens, canadiens, allemands, suédois et américains. À cela s'ajoutent des discussions informelles avec des marins de New York et de Seattle, ainsi qu'avec des délégués officiels des débardeurs en Finlande, en Allemagne, en Suède et aux États-Unis.</p> <p>La section sur le processus de négociation tire ses sources de discussions avec des délégués syndicaux <i>senior</i>, des représentants d'associations patronales diverses et de coupures de journaux.</p> <p>La section sur les débardeurs provient de cinq (5) entretiens avec des délégués de Finlande, d'Allemagne, de Suède et des É-U entre 1998 et 2001, de discussions avec des membres de l'ITF et de recherches documentaires menées auprès du Parlement européen en 2004.</p>	Australie, Amérique du Nord, Europe (dont la Scandinavie)	<i>Nord-Sud</i>	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Structures de représentation d'envergure transnationale (présence d'une structure relationnelle bien rôdée)</li> <li>-Ressources de pouvoir des acteurs dont les précédents relationnels (références élargies)</li> <li>-Structures de production du segment industriel observé</li> <li>-Intensité de la dilution du capital (actionnariat et intégration horizontale / verticale) et du pouvoir d'action des acteurs</li> <li>-Stratégies patronales</li> <li>-Particularités de la conjoncture économique selon les pays visés</li> <li>-Particularités des régimes institutionnels en place</li> </ul>
Industrie maritime					

<u>AUTEURS, INDUSTRIES VISÉES ET NOMBRE DE CAS</u>	<u>MÉTHODOLOGIE UTILISÉE</u>	<u>PAYS CONCERNÉS</u>	<u>PERSPECTIVE</u>	<u>FAMILLES</u>	<u>FACTEURS EXPLICATIFS MIS DE L'AVANT</u>
8) Pulignano (2005) <b>n=2</b>	Cette étude surveille l'évolution de deux CEE sur une période de 5 et 4 ans respectivement ( <i>Metal A<sup>2</sup></i> et <i>Metal B</i> ). Un total de trente (30) entretiens semi-structurés, enregistrés, fut réalisé auprès de représentants de syndicats locaux, nationaux, européens et internationaux œuvrant au sein des deux CEE étudiés, ainsi qu'auprès de représentants patronaux.	<i>Metal A<sup>2</sup></i> : 8 pays de l'Union Européenne (l'Allemagne, l'Espagne, les Pays-Bas, la Belgique, l'Italie, la France, le Portugal et le Royaume-Uni).	<i>Nord-Nord</i> (dans les deux cas)	2 et 3	-Présence de mécanismes de représentation d'envergure intermédiaire (i.e. régionale ou communautaire, selon le terme préféré) -Poids du design institutionnel et législatif -Niveau d'intensité des joutes de concurrence entre les acteurs impliqués -Précédents relationnels des acteurs, traditions et cultures en matière de représentation -Ressources de pouvoir des acteurs
Industrie de la métallurgie	L'auteure indique également avoir procédé à de l'analyse documentaire, participé à des forums de discussion, à de l'observation participante et non-participante dans plusieurs instances, lorsque c'était possible. Elle ne fournit toutefois pas davantage de précisions à cet égard.	<i>Metal B</i> : 3 pays (l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni).			
9) Pulignano (2006 b) <b>n=1</b>	Méthodologie qualitative. L'étude provient de sources d'informations primaires et secondaires, entre autres de l'analyse de documents fournis par le <i>European Observatory of Industrial Relations (IR)</i> et le <i>European IR Review, European Monitoring Center for Change</i> . Des entretiens semi-structurés avec des représentants syndicaux locaux et des syndicats européens furent tenus.	Europe (Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Royaume-Uni, Suisse, Suède)	<i>Nord-Nord</i>	2	
Industrie de la métallurgie	L'auteure indique également avoir procédé à de l'analyse documentaire provenant de syndicats européens et locaux, notamment leurs statuts constitutifs et leurs politiques internes. Des documents traitant des projets de restructurations, rédigés par la direction de l'entreprise et les syndicats, furent consultés. L'auteure indique enfin avoir accédé à des recherches sur la coordination des activités des CEE et sur les priorités de négociation dans le secteur de la métallurgie entre 2001 et 2004.				

<u>AUTEURS, INDUSTRIES VISÉES ET NOMBRE DE CAS</u>	<u>MÉTHODOLOGIE UTILISÉE</u>	<u>PAYS CONCERNÉS</u>	<u>PERSPECTIVE</u>	<u>FAMILLES</u>	<u>FACTEURS EXPLICATIFS MIS DE L'AVANT</u>
10) Wils (2000) <b>n=1</b>	L'auteure trace un portrait de l'évolution d'un CEE et de son fonctionnement interne sur une période de 3 ans.	Amérique du <i>Nord</i> , Europe (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Royaume-Uni, Suisse)	<i>Nord-Nord</i>	1	-Particularités des régimes de <i>Relations de travail</i> -Ressources de pouvoir des acteurs -Précédents relationnels, formels et informels -Traditions, cultures des acteurs en matière de représentation -Rivalités intersyndicales
Industrie inconnue, contrainte dûment mentionnée par l'auteure	Cette étude se penche donc sur les avancées d'un CEE, entre 1996 et 1999. L'auteure y explore les possibilités d'action dévolues aux acteurs, les problèmes qui lui sont associés et les embûches s'étant posées à l'encontre de son développement. Aucun détail supplémentaire n'est fourni quant à la méthodologie utilisée.				
11) Whittall (2000) <b>n=1</b>	L'auteur précise avoir tenu des nombreuses rencontres avec des dirigeants de la IG Metall directement dans ses quartiers généraux à Munich. Des rencontres furent aussi tenues avec le président du CEE en 1997.	Europe (Allemagne et Royaume-Uni)	<i>Nord-Nord</i>	5	-Spécificités des régimes de <i>Relations de travail</i> -Poids du design institutionnel et législatif -Degré d'institutionnalisation de la coopération -Impact de la conjoncture économique -Traditions, cultures et précédents relationnels (présence de réseautage) chez les acteurs participants
Industrie automobile	De ces rencontres découlèrent une invitation à participer à une séance de travail du CEE en 1998 à Landshut, en Allemagne. Par la suite, des entretiens furent tenus avec des membres du CEE des usines de Regensburg, Dingolfing, Munich, Landshut (BMW), ainsi que celles de Longbridge, Cowley, Solihull et Swindon (Rover).  En outre, des rencontres eurent lieu avec des délégués syndicaux au Royaume-Uni des deux syndicats les plus importants en place chez Rover (TGWU et AEEU). À noter que le nombre d'entretiens réalisés ne nous est pas précisé, pas plus que leur séquence dans le temps, déduite à la lecture de l'article.				

## **ANNEXE B-1 : ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ (FRANÇAIS)**



### **ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ**

#### **Titre de la recherche:**

**CONSTRUCTION D'UNE COALITION SYNDICALE INTERNATIONALE :  
ANALYSE D'UNE PERSPECTIVE *NORD-SUD***

#### **Identification des membres de l'équipe de recherche :**

**Mélanie Dufour-Poirier, candidate au programme de doctorat conjoint, HEC Montréal  
Christian Lévesque, professeur titulaire HEC Montréal**

#### **Conditions de l'engagement :**

Nous, soussignés, membres de l'équipe de recherche réalisant le projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement à :

- A. Assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des participant(e)s et à conserver leurs enregistrements dans un lieu sécuritaire;
- B. Ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des participant(e)s qu'avec les membres de l'équipe ayant signé le présent engagement;
- C. Ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche des HEC;
- D. Ne pas utiliser, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un(e) participant(e) aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies
- E. Prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participant(e)s et en empêcher l'identification accidentelle, tant lors du traitement et de l'analyse des données que lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Prénom et nom des membres de l'équipe	Signature	Date (jj/mm/aaaa)
Mélanie Dufour-Poirier		
Christian Lévesque		

## **ANNEXE B-2 : ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ (ANGLAIS)**



### **CONFIDENTIALITY COMMITMENT**

#### **Research Title:**

**BUILDING AN INTERNATIONAL TRADE UNION COMMUNITY:  
ANALIZING A NORTH-SOUTH PERSPECTIVE**

#### **Research Team Members:**

**Mélanie Dufour-Poirier, Joint Doctorate Degree Candidate, HEC Montreal**  
**Christian Lévesque, Full Professor with HEC Montreal**

#### **Commitment Terms:**

We, the undersigned, the Research Team Members that will be completing the Research project hereunder mentioned, hereby formally commit ourselves to the following:

- F. To ensure the protection and safety of the data we collect from participants and to keep the records of the data in a safe place;
- G. To discuss personal information obtained from participants only with the team members who have signed this Confidentiality Commitment;
- H. To use the data collected during the project for the predefined purposes only; any other purpose must be pre-approved by the HEC Research Ethics Committee;
- I. Not to use, in whatever way, the data or information that a participant has expressly asked to be deleted from all the data collected;
- J. To take the necessary steps to protect the identity of the participants and prevent accidental identification of same, during the processing and analysis of data and during the publication of research results.

Names of Team Members	Signature	Date dd/mm/yyyy)
Mélanie Dufour-Poirier		
Christian Lévesque		

### **ANNEXE B-3 : ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ (ESPAGNOL)**



#### **COMPROMISO DE CONFIDENTIALIDAD**

**Título de la investigación:**  
**CONSTRUCCIÓN DE UNA COMUNIDAD SINDICAL INTERNACIONAL:**  
**ANÁLISIS DE UNA PERSPECTIVA NORTE SUR**

#### **Identificación de los miembros del equipo de investigación:**

**Mélanie Dufour-Poirier, candidata al doctorado, programa de doctorado conjunto, HEC Montreal, Canadá**  
**Christian Lévesque, profesor titular, HEC Montreal, Canadá**

#### **Términos del compromiso:**

Nosotros, los abajo firmantes, en nuestra calidad de miembros del equipo de investigación realizando el proyecto mencionado más arriba, nos comprometemos formalmente en :

- A. Asegurar la confidencialidad de los datos recogidos gracias al aporte de los participantes y conservar sus registros en un lugar seguro;
- B. No discutir de las informaciones confidenciales recogidas. Sin embargo, los dos miembros del equipo de investigación, cuyos nombres han sido mencionados más arriba, podrán discutir entre sí de dichas informaciones, ya que los dos han firmado formalmente el presente compromiso de confidencialidad;
- C. No hacer uso de los datos recogidos dentro del marco de este proyecto para otros fines que los previstos, a menos que éstos hayan sido aprobados por el Comité de ética de HEC Montreal, Canadá;
- D. Tomar todas las disposiciones necesarias para proteger la identidad de los participantes y prevenir toda difusión accidental de información, tanto al procesar y analizar los datos recogidos como al difundir los resultados procedentes de dicha investigación;
- E. No divulgar ningún tipo de dato o información que han sido desechados por voluntad de los participantes.

Nombre y Apellidos de los miembros del equipo	Firma	Fecha (dd/mm/aaaa)
Mélanie Dufour-Poirier		
Christian Lévesque		

## **ANNEXE C-1 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (FRANÇAIS)**



### **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

*Ayant été approché(e) pour participer au projet de recherche décrit dans ce formulaire de consentement, nous vous invitons à lire attentivement le texte qui suit. N'hésitez pas à poser toutes les questions qui vous viennent à l'esprit au chercheur qui vous a remis le présent formulaire, avant de prendre votre décision finale. Si vous acceptez de participer au projet de recherche, ce chercheur conservera le formulaire que vous aurez signé et il vous en remettra une copie.*

#### **Titre de la recherche:**

**CONSTRUCTION D'UNE COALITION SYNDICALE INTERNATIONALE :  
ANALYSE D'UNE PERSPECTIVE *NORD-SUD***

#### **Identification des membres de l'équipe de recherche :**

Chercheuse principale: Mélanie Dufour-Poirier, candidate au programme de doctorat conjoint, HEC Montréal, 514-999-5531, [melanie.dufour-poirier@hec.ca](mailto:melanie.dufour-poirier@hec.ca)

Directeur de la thèse: Christian Lévesque, professeur titulaire, HEC Montréal, 514-340-6372, [christian.levesque@hec.ca](mailto:christian.levesque@hec.ca)

Responsable de la transcription des entrevues : Mélanie Dufour-Poirier, candidate au programme de doctorat conjoint, HEC Montréal, 514-999-5531, [melanie.dufour-poirier@hec.ca](mailto:melanie.dufour-poirier@hec.ca)

#### **Brève description du projet de recherche :**

La présente recherche porte sur le thème des alliances syndicales internationales (ASI). Ce projet vise à dresser un portrait, situé dans le temps et l'espace, d'une coalition syndicale internationale en pleine émergence, c'est-à-dire à reconstituer de quelles façons les acteurs s'y insèrent, à comprendre sur quelles bases ils structurent leurs relations entre eux et à identifier les contraintes tout comme les sources de tension afférentes à une diversité de contextes nationaux. Plus spécifiquement, il cultive les objectifs suivants : 1) découvrir comment les syndicats structurent leurs stratégies et leurs initiatives de régulation selon l'encadrement législatif en présence; 2) évaluer dans quelle mesure les structures sociales et institutionnelles favorisent ou non le développement de ces manœuvres et 3) déterminer la portée des alliances internationales et leur impact sur les ressources de pouvoir et la capacité d'action des syndicats concernés.

Par la présente, nous sollicitons votre participation pour une entrevue individuelle. D'une durée d'environ une heure et demie (1h30), cet entretien pourra être enregistré sur bande audio, à votre gré, et a pour objectif de recueillir des informations sur votre expérience et votre point de vue, concernant les pratiques syndicales internationales, nationales et locales. Toutes les informations fournies seront traitées de façon strictement anonyme. Seuls les deux chercheurs mentionnés ci-dessus auront accès à ces données et en aucun temps le nom des organisations, entreprises ou répondants ne sera identifié lors de la présentation des résultats.

Bien que nous soyons conscients que la participation à une telle entrevue exige que vous consacriez une certaine disponibilité alors que votre emploi du temps est déjà chargé, votre participation volontaire à cette étude nous paraît essentielle. En effet, les résultats de cette étude peuvent s'avérer importants à plusieurs égards. D'abord, ils permettront d'améliorer les connaissances sur le sujet. Les entretiens réalisés nous permettront de comprendre comment les syndicats s'ajustent aux changements en cours dans leur environnement et de cerner les facteurs susceptibles de favoriser la construction d'une coalition syndicale internationale et des alliances afférentes. Les résultats permettront également la rédaction d'une thèse de doctorat et mèneront à la publication éventuelle d'un ou plusieurs articles de recherche à caractère scientifique.

#### **Respect des principes éthiques :**

Soyez assuré(e) que toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle. Ainsi, les personnes pouvant avoir accès à cette information, c'est-à-dire Christian Lévesque et moi-même, ont signé un engagement de confidentialité. La cassette contenant l'enregistrement et sa transcription seront conservées dans un lieu sécuritaire. De plus, aucune information permettant de retracer l'identité d'un(e) participant(e), ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Compte tenu des thèmes qui seront abordés et des mesures de confidentialité qui seront prises, le fait de participer à notre projet de recherche ne devrait vous causer aucun préjudice. Cela ne devrait pas non plus vous profiter directement.

Une telle procédure vous offre donc la garantie que votre participation ne comporte aucun risque ni pour vous-même ni pour votre organisation. Cela dit, vous pourrez vous retirer de ce projet en tout temps, et ce, sans condition et sans aucun préjudice. Vous pouvez aussi refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions si vous le souhaitez. Il est aussi entendu que vous pouvez mettre un terme à l'entretien, ce qui annulera votre consentement et interdira à l'équipe de recherche d'utiliser l'information recueillie jusque-là.

Enfin, vous ne devez, en aucun cas, vous sentir obligé de participer à la tenue de cette recherche et nous vous assurons que votre décision ne sera pas communiquée à votre *Employeur*. Votre participation doit être totalement volontaire.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte d'information liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez contacter le secrétariat de ce comité au (514) 340-6258.

**Signature du participant :**

Ayant lu et compris le texte ci-dessus et ayant eu l'opportunité de recevoir des détails complémentaires sur l'étude, je consens à participer à une entrevue dirigée par Mélanie Dufour-Poirier.

Je sais que je peux refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions si j'en décide ainsi. Il est aussi entendu que je peux demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui annulera mon consentement et interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie jusque là.

Prénom et nom du participant à l'entrevue :

---

Signature du participant : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

## **ANNEXE C-2 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (ANGLAIS)**



*You have been invited to participate in the research project described in this consent form. Please carefully read the following text. Before making your final decision, do not hesitate to ask the researcher who gave you this form all the questions that cross your mind. Should you accept to participate in the Research Project, the researcher will keep the form you have signed and give you a copy.*

### **Research Title:**

**BUILDING AN INTERNATIONAL TRADE UNION COMMUNITY:  
ANALYZING A NORTH-SOUTH PERSPECTIVE**

### **Research Team Members:**

Main Researcher: Mélanie Dufour-Poirier, Joint Doctorate Degree Candidate, HEC Montreal, 514-999-5531, [melanie.dufour-poirier@hec.ca](mailto:melanie.dufour-poirier@hec.ca)

Thesis Director: Christian Lévesque, Full Professor, HEC Montreal, 514-340-6372, [christian.levesque@hec.ca](mailto:christian.levesque@hec.ca)

Interview Transcriber: Mélanie Dufour-Poirier, Joint Doctorate Degree Candidate, HEC Montreal, 514-999-5531, [melanie.dufour-poirier@hec.ca](mailto:melanie.dufour-poirier@hec.ca)

### **Brief Description of Research Project:**

The theme of the research is International Trade Union Alliances. The aim of the project is to paint a spatio-temporal picture of an emerging International Trade Union Community, that is, to recreate how the local, national and sector-based players from different national contexts fit into it, to understand the basis on which they structure their relations, and to identify the challenges as well as the sources of tension inherent in such a creative process. More specifically, the objectives of the project can be summarized as follows: 1) to discover how trade unions structure their strategies and their regulatory initiatives in compliance with available legislative frameworks; 2) to evaluate the extent to which social and institutional structures enable or not the development of such moves, and 3) to determine the scope of international alliances and their impact on power resources and the ability of the local, national and sector-based unions concerned to act.

We hereby invite you to take part in an individual interview. Lasting approximately one hour thirty minutes (1 hour 30 minutes), the interview may be recorded on an audiotape, with your consent. It is designed to collect information about your experience and your

perspective regarding local, national and international Trade Union practices. All the information provided shall be processed on a strictly anonymous basis. Only the two researchers mentioned above may have access to the interview data and the names of organizations, businesses or respondents shall never be identified during the presentation of the results.

While we are aware that your participation in such an interview requires that you make some of your time available and that your schedule is already a busy one, we do believe your voluntary participation in the study is essential. In fact, the results of the study may be important for several reasons. Firstly, they will help enhance our knowledge of the subject. The interviews conducted allow us to understand how unions adjust to changes occurring in their environment and to clarify the factors that may promote the building of an International Trade Union Community. The results shall be used in the writing of a Doctorate Thesis and the eventual publication of a few Research Articles of a scientific nature.

#### **Respecting Ethical Principles:**

Be assured that all information collected shall be processed in a confidential manner. Hence, all individuals who have or could have access to research information, Christian Lévesque and myself, have signed a Confidentiality Commitment. The tape containing the recording and its transcript shall be kept in a safe place. Moreover, no information that could lead to the identification of an interviewee shall be disclosed during the publication of research results. Given the themes to be examined and the confidentiality measures to be taken, you shall suffer no harm nor enjoy any direct benefit by participating in our Research Project.

Such a process is designed to guarantee that your participation entails no risk to yourself or to your organization. Hence, you may withdraw from this project at any time, unconditionally and without prejudice to you. You may also refuse to answer any and all questions if you wish. It is also understood that you may terminate the interview, thus withdrawing your consent and preventing the Research Team from using the information already collected.

Finally, you are never required to participate in the completing of this research and we assure you that your decision shall not be communicated to your employer. Your participation must be absolutely on a voluntary basis.

HEC Montreal Research Ethics Committee has ruled that collecting information related to this study complies with the Ethical Standards of Research carried out with Human Beings. For all questions concerning such ethical matters, please contact the Secretariat of the Committee at (514) 340-6258.

**Signature of participant:**

Having read and understood the above text and having had the opportunity to receive additional details on the study, I hereby agree to participate in an interview to be conducted by Mélanie Dufour-Poirier.

I know that I can refuse to answer any and all questions if I so decide. It is also understood that I can ask to terminate the meeting, thus withdrawing my consent and preventing the researcher from using the information already collected.

Full names of participant: \_\_\_\_\_

Signature of participant: \_\_\_\_\_

Date (dd/mm/yyyy) : \_\_\_\_\_

### **ANNEXE C-3 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (ESPAGNOL)**



*Usted ha sido elegido/a para participar en el proyecto de investigación descrito en el presente formulario de consentimiento. Por favor, lea el texto que sigue. Le rogamos que no hesite en formular todas las preguntas necesarias a la investigadora que le entregó dicho formulario antes de tomar una decisión final. En caso de que conceda participar, la investigadora conservará una copia del formulario firmado por usted y le entregará luego una copia.*

**Título de la investigación:**  
**CONSTRUCCIÓN DE UNA COMUNIDAD SINDICAL INTERNACIONAL:**  
**ANÁLISIS DE UNA PERSPECTIVA NORTE SUR**

**Identificación de los miembros del equipo de investigación:**

Investigadora principal: Mélanie Dufour-Poirier, candidata al doctorado, programa de doctorado conjunto, HEC Montreal, Canadá, 514-999-5531, [melanie.dufour-poirier@hec.ca](mailto:melanie.dufour-poirier@hec.ca)

Director de la tesis: Christian Lévesque, profesor titular, HEC Montreal, Canadá, 514-340-6372, [christian.levesque@hec.ca](mailto:christian.levesque@hec.ca)

Responsable de la transcripción de las entrevistas: Mélanie Dufour-Poirier, candidata al doctorado, programa de doctorado conjunto, HEC Montreal, Canadá, 514-999-5531, [melanie.dufour-poirier@hec.ca](mailto:melanie.dufour-poirier@hec.ca)

**Breve descripción del proyecto de investigación:**

La presente investigación aborda el tema de las alianzas sindicales internacionales. Este proyecto pretende pintar un retrato espacio temporal de una comunidad sindical internacional en pleno surgimiento. Por lo tanto, quisiéramos destacar cómo los actores sindicales logran incorporarse dentro de una comunidad de acción emergente a nivel internacional, comprender las bases sobre las cuales estructuran sus relaciones entre sí é hacer hincapié tanto en los obstáculos como en las tensiones correspondientes a una variedad de contextos nacionales. Más específicamente, cultivamos los siguientes objetivos: 1) identificar de qué manera y bajo qué condiciones los sindicatos estructuran sus estrategias y sus iniciativas de regulación, según el marco legislativo vigente; 2) evaluar la medida en la cual las estructuras sociales junto con el marco institucional favorecen o impiden el surgimiento de estas maniobras; y 3) determinar la magnitud de las alianzas sindicales internacionales y su impacto sobre los recursos de poder y la capacidad de acción de los sindicatos involucrados.

Por medio de la presente, solicitamos su participación en la conducta de una entrevista individual de una duración de aproximadamente una hora y media (1h30). La entrevista podrá ser grabada en una banda audio, siempre con su autorización. La entrevista tiene como objetivo recoger informaciones y datos sobre su experiencia y sus puntos de vista en cuanto a las prácticas sindicales que se despliegan a nivel internacional, nacional y local. Todas las informaciones recogidas serán procesadas en una base estrictamente confidencial. Solo los dos investigadores mencionados más arriba tendrán acceso a estos datos. En ningún momento, los nombres de las organizaciones, de las empresas o de los participantes podrán ser identificados o serán divulgados en el momento de difundir los resultados procedentes de dicha investigación.

A pesar de que seamos conscientes que su disponibilidad está muy restringida y su horario bastante cargado, creemos sin embargo que su contribución es esencial. De hecho, los resultados procedentes de dicho proyecto de investigación suelen ser importantes por varias razones. Primero, mejorarán los conocimientos sobre las alianzas sindicales internacionales. Segundo, las entrevistas nos permitirán comprender mejor cómo los sindicatos se ajustan frente a la coyuntura actual é identificar los factores que posiblemente favorezcan la construcción de una comunidad sindical internacional con sus alianzas subyacentes. Tercero, los resultados permitirán llevar a cabo la redacción de una tesis de doctorado y la publicación eventual de uno o varios artículos de investigación en el ámbito académico.

#### **Respeto de las normas de ética:**

Usted puede estarse seguro/a que todas las informaciones recogidas serán procesadas y analizadas de manera confidencial. Así pues, todas las personas que podrían tener acceso a dicha información, es decir Christian Lévesque y yo misma, han firmado de antemano un compromiso de confidencialidad. La grabación de la entrevista junto con su transcripción serán conservadas en un lugar seguro, al alcance de nadie salvo a él de los investigadores mencionados más arriba. Además, ninguna información permitirá identificar la identidad de un/una participante. Esta misma información tampoco será divulgada en el momento de difundir los resultados procedentes de la investigación. Considerando los temas abordados y las medidas de confidencialidad que serán tomadas a lo largo de la investigación, el hecho de participar a nuestro proyecto ni debería perjudicar a nadie, menos a usted. El hecho de participar tampoco debería beneficiarle directamente.

Tal procedimiento le ofrece la garantía que su participación no conlleva ningún riesgo tanto para usted como para su organización. Sin embargo, si lo desea, usted podría retirarse del proceso en un momento dado, sin condición y sin temer enfrentar ningún riesgo. Al igual, podría rehusar contestar a una u otra pregunta, en caso lo considerara necesario o apropiado. Queda así claro que podría exigir que se terminara la entrevista, lo que anularía su consentimiento é impediría al equipo de investigación hacer uso de la información recogida hasta aquel momento.

En fin, usted no debe, en ningún momento, sentirse obligado/a a participar a este proyecto de investigación. Le aseguramos que su decisión no será nunca comunicada a la dirección de su empresa. Su participación debe ser totalmente voluntaria.

El comité de ética responsable de la investigación en HEC Montreal, Canadá ha establecido que la colecta de datos relacionada con el presente proyecto de investigación cumple con las normas de ética requeridas en cualquier proceso de investigación realizado con la colaboración de seres humanos. Para cualquier pregunta al respecto, puede comunicarse con el secretariado de este comité al siguiente número en Canadá: 1 (514) 340-6258.

**Firma del participante:**

Habiendo leído el texto más arriba y tenido la posibilidad de conseguir más detalles sobre la presente investigación, consiento participar y ser entrevistado por Mélanie Dufour-Poirier.

Sé que puedo rehusar contestar a una o varias preguntas, si es que resulte más conveniente y apropiado para mí. Entiendo también que podré terminar la entrevista cuando quiera, lo que anularía entonces mi consentimiento é impediría a la misma vez a la investigadora hacer cualquier uso de la información recogida hasta este momento.

**Nombres y apellidos del participante:**

\_\_\_\_\_

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Fecha (dd/mm/aaaa): \_\_\_\_\_

## **ANNEXE D-1 : GRILLE D'ENTRETIEN (SYNDICAT LOCAL)**

### **1<sup>E</sup> PARTIE : BLOC SYNDICAT LOCAL**

#### **CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL À TITRE DE REPRÉSENTANT SYNDICAL**

1. **Description des fonctions et des responsabilités du poste**; trajectoire professionnelle, historique de l'implication, raisons motivant l'implication

#### **CARACTÉRISTIQUES DU SYNDICAT**

1. **Historique du syndicat**
2. **Informations générales sur le syndicat**
  - ◇ Type de structure (comité exécutif, sections, départements, etc.)
  - ◇ Rôle et fonction du comité exécutif : nombre de rencontres par année du comité, ancienneté des représentants, délégués, libération syndicale
  - ◇ Caractéristiques des membres : effectifs, proportion des hommes/femmes, ancienneté et âge moyens **(les inclus/les exclus)**
  - ◇ Principaux mécanismes de communication avec les membres
  - ◇ Participation des membres à la vie syndicale **(formelle et informelle)**
  - ◇ **Proportion des sous-traitants**
  - ◇ Structure des sous-traitants dans le cas où ils sont organisés
  - ◇ Ont-ils essayé de les syndiquer? Quelles ont été les tentatives passées?
3. **Relations avec la vie externe à l'intérieur du pays**
  - Relations avec les **syndicats de la même région**?
  - Relations avec les **travailleurs sous-traitants et leurs organisations**, le cas échéant
    - Types de ressources échangées, niveau de formalisme des échanges (directs/indirects, forts/faibles)
    - Résultats des échanges (action commune, négociations, etc.)
    - Modalités des échanges, nombre, fréquence, formalisme
  - Relations avec les **ONG**?
  - Relations avec les **communautés locales**?
  - Rencontres avec les **Fédérations nationales du pays**?
    - Types de ressources échangées, niveau de formalisme des échanges (directs/indirects, forts/faibles)
    - Résultats des échanges (action commune, négociations, etc.)
    - Modalités des échanges, nombre, fréquence, formalisme

### **2<sup>E</sup> PARTIE : BLOC ENTREPRISE**

1. **Identification de l'équipe patronale locale**
  - ◇ Actionnaire/contremaître/DRH : qui est-il?
  - ◇ Sont-ils en poste depuis longtemps?
  - ◇ Direction occupée par des locaux ou des étrangers?

2. **Attitude du syndicat local vis-à-vis à l'équipe patronale locale**
  - ◇ Allié ou pas pour le syndicat local?
  - ◇ Stratégies employées pour lui faire face, le cas échéant?
3. **Dynamique et nature des échanges avec la société multinationale**
  - ✓ **Attitude de la direction locale** à l'endroit du syndicat
    - Types de relations avec l'équipe syndicale locale (attitude, style de gestion autocratique/consensuelle?, consultation des travailleurs)
  - ✓ Qualité de gestion ou introduction du changement
  - ✓ **Qualité du passé relationnel** avec la direction locale
  - ✓ **Changement des échanges** dans le temps
  - ✓ **Attitude de la direction internationale** de la société multinationale dans le pays
    - **Problèmes/Enjeux importants** du syndicat dans ses rapports avec la direction internationale
    - *Benchmarking*, sous-traitance, délocalisation, fermeture, modernisation, etc.
    - Connaissent-ils leurs interlocuteurs?
  - ✓ **Impact du changement de propriété** (positif, négatif, neutre)
    - ◇ **Comment le syndicat a-t-il vécu le changement**

### **3<sup>E</sup> PARTIE : BLOC EXTERNE**

#### **DONNÉES FACTUELLES ET MODALITÉS DES ÉCHANGES ET DE L'IMPLICATION**

1. **Historique des relations** intersyndicales à l'intérieur de la société multinationale
  - ◇ **Déroulement** du processus, historique de l'expérience
  - ◇ Éléments déclencheurs expliquant la participation de la section locale
2. **Niveau de participation de la section syndicale locale**
  - ◇ **Activités** auxquelles elle a participé jusqu'à présent
  - ◇ **Évaluation** de ces activités et qualité du suivi (le cas échéant)
  - ◇ Facteurs ayant **favorisé** les contacts (argent, appui des membres, etc.)
  - ◇ Aspects les plus difficiles à justifier auprès des membres
    - Par exemple, les coûts du voyage? Pertinence de la participation?
    - Utopie des relations syndicales internationales?
3. **Relations avec la vie externe à l'international**
  - ◇ Rencontres avec les **sections locales d'autres pays**?
  - ◇ Si oui, en provenance du Canada? Du Chili? Du Pérou?
    - ◇ Fréquence des échanges
    - ◇ Niveau de **formalisme** des échanges (directs/indirects)

- ◇ Types de ressources échangées (informations financières, matérielles, expertise technique, transfert d'expériences, formation, appui, etc.)
    - ◇ Modalités des échanges (lettre, téléphone, rencontres, etc.)
    - ◇ **Problèmes, tensions ou conflits perçus et vécus?**
  - ◇ Rencontres avec les **Fédérations nationales d'autres pays?**
  - ◇ En provenance du Canada? Du Chili? Du Pérou?
    - ◇ Fréquence des échanges
    - ◇ Niveau de **formalisme** des échanges (directs/indirects)
    - ◇ Types de ressources échangées (informations financières, matérielles, expertise technique, transfert d'expériences, formation, appui, etc.)
    - ◇ Modalités des échanges (lettre, téléphone, rencontres, etc.)
    - ◇ **Problèmes, tensions ou conflits perçus et vécus?**
  - ◇ Rencontres avec les **FSI**? Si oui, lesquelles?
  - ◇ **L'international est-il un défi/enjeu pour la section locale?**
    - ◇ Fréquence des échanges
    - ◇ Niveau de **formalisme** des échanges (directs/indirects)
    - ◇ Types de ressources échangées (informations financières, matérielles, expertise technique, transfert d'expériences, formation, appui, etc.)
    - ◇ Modalités des échanges (lettre, téléphone, rencontres, etc.)
    - ◇ **Problèmes, tensions ou conflits perçus et vécus?**
4. **Perception du dirigeant local face au dialogue intersyndical à l'international**
- ◇ **Sa perception est-elle partagée par les autres membres de son équipe?**
  - ◇ En quoi sentent-ils leur destin **lié** à celui des syndicats de son pays?
    - ◇ À celui des Chiliens? À celui des Péruviens? (selon le cas)
    - ◇ À celui des Canadiens? Où les convergences sont-elles possibles?
  - ◇ En quoi sentent-ils leur destin **éloigné** de celui des syndicats de leur pays?
    - ◇ De celui des Chiliens? De celui des Péruviens? (selon le cas)
    - ◇ De celui des Canadiens?
  - ◇ Considèrent-ils faire partie de la communauté émergente selon eux?
    - ◇ Si oui, qui y incluent-ils :
    - ◇ Les Chiliens? Les Péruviens? (selon le cas)
    - ◇ Les Fédérations nationales de leur pays?
    - ◇ Les Canadiens? Les Fédérations nationales canadiennes?
    - ◇ Les FSI?

## 5. Résultats concrets des échanges

- ◇ **Actions et négociations communes?**
- ◇ **Signatures d'ententes** reconnaissant les droits fondamentaux des travailleurs?
- ◇ **Sentiment de communauté, de former un tout? Identité commune? Fierté collective?**
- ◇ **Avantages ou bénéfices** retirés jusqu'à présent (augmentation de la capacité de négociation ou du rapport de force, communauté d'intérêts, solidarité nouvelle, etc.)

## **4<sup>E</sup> PARTIE : ANALYSE PROSPECTIVE**

### **Attentes à l'endroit de la communauté syndicale internationale**

1. **Vision de la coalition** (mission, rôle, services mis en œuvre jusqu'ici)
2. **Priorités d'action et objectifs fondamentaux**
3. **Attentes** par rapport au rôle de la coalition et aux actions entamées
4. **Défis majeurs** rencontrés par la coalition jusqu'à présent
  - ◇ Argent, gestion des divergences, perceptions des membres, barrières logistiques, barrières linguistiques, etc.
4. **Défis à escompter** par la coalition à moyen et à long terme
5. **Perspectives d'avenir** (points forts/faibles/à améliorer)
  - ◇ **Objectifs clairs et partagés par tous?**
  - ◇ **Renforcer l'interdépendance** entre les syndicats?
  - ◇ **Impliquer les membres de la base?**
  - ◇ **Compter sur l'apport** des organisations nationales et internationales?

### **Ressources institutionnelles**

1. En quoi le droit du travail national apporte un soutien à l'action syndicale?
2. Qu'en est-il du droit international? Des conventions de l'OIT? Du Mercosur? De la *Comunidad Andina*?
3. Quels seraient les changements à souhaiter, en cas de réforme?

### **PISTES DE CONCLUSION**

1. Situation actuelle du syndicalisme au pays (points forts et points faibles)
2. Évolution actuelle et souhaitée du syndicalisme dans le pays

## **ANNEXE D-2 : GRILLE D'ENTRETIEN (FÉDÉRATION NATIONALE OU INTERNATIONALE)**

### **1<sup>E</sup> PARTIE : BLOC FÉDÉRATION**

#### **CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL À TITRE DE REPRÉSENTANT OU DE RESPONSABLE**

-Description des fonctions et des responsabilités du poste; trajectoire professionnelle, historique de l'implication, raisons motivant l'implication

#### **CARACTÉRISTIQUES DE LA FÉDÉRATION**

-Historique de la Fédération

-Informations générales sur la Fédération

- ◇ Type de structure (comité exécutif, montant de la cotisation)
- ◇ Rôle et fonction du comité exécutif : nombre de rencontres par année de l'exécutif, ancienneté des dirigeants, structure de permanents ou pas, selon le cas
- ◇ Nombre de membres, nombre de sections locales
- ◇ **Types de relations entretenues** avec les sections locales (autonomie ou pas)
  - **Rôle de la Fédération** : appui à la négociation, appui à la mobilisation, permanent, formation, expertise, conseillers, recrutement, etc.
  - **Structure de formation** (investissement en formation, école, formateurs?)
  - Principaux **mécanismes de communication** avec les membres et les équipes locales
  - **Action politique** (lobbying, municipalité)
- ◇ **Proportion des sous-traitants dans l'industrie minière au pays**
- ◇ Structure des sous-traitants dans le cas où ils sont organisés

-Relations avec la vie externe **à l'intérieur du pays**

a. Relations avec les **organisations des sous-traitants**, si pertinent

- ◇ Fréquence des échanges
- ◇ Niveau de **formalisme** des échanges (directs/indirects)
- ◇ Types de **ressources fournies/échangées** (informations financières, matérielles, expertise technique, transfert d'expériences, formation, etc.)
- ◇ Modalités des échanges (lettre, téléphone, rencontres, etc.)
- ◇ **Problèmes, tensions** ou conflits perçus et vécus?

-Relations avec les **ONG**? Relations avec les **communautés locales**?

- ◇ Fréquence des échanges
- ◇ Niveau de **formalisme** des échanges (directs/indirects)

- ◇ Types de **ressources fournies/échangées** (informations financières, matérielles, expertise technique, transfert d'expériences, formation, etc.)
  - ◇ Modalités des échanges (lettre, téléphone, rencontres, etc.)
  - ◇ **Problèmes, tensions** ou conflits perçus et vécus?
- Rencontres avec les autres Fédérations nationales du pays?
- ◇ Fréquence des échanges
  - ◇ Niveau de **formalisme** des échanges (directs/indirects)
  - ◇ Types de **ressources fournies/échangées** (informations financières, matérielles, expertise technique, transfert d'expériences, formation, etc.)
  - ◇ Modalités des échanges (lettre, téléphone, rencontres, etc.)

**-Manifestations en commun** au cours des dernières grèves nationales dans l'industrie minière? Coordination entre les sites de différentes multinationales?

**-Intensité des coordinations des revendications**, s'il y a lieu?

- ◇ Est-ce que ces manœuvres ont nécessité ou vont impliquer la coordination entre les Fédérations?
- ◇ **Problèmes, tensions** ou conflits perçus et vécus?
- ◇ Est-ce que ces manœuvres ont nécessité la coordination entre les Fédérations?
- ◇ **Problèmes, tensions** ou conflits perçus et vécus?

## **2<sup>E</sup> PARTIE : BLOC LES SOCIÉTÉS MULTINATIONALES**

**-Situation générale avec les sociétés multinationales de l'industrie minière**

- ✓ Évolution des emplois, des salaires, des investissements
- ✓ Qualité des rapports avec les sociétés multinationales de manière générale
- ✓ **Problèmes importants** : *benchmarking*, sous-traitance, délocalisation arbitraire, fermeture, modernisation, etc.

**-Principales associations patronales, structures sectorielles de concertation, etc.**

- ◇ Rapports de force entre les associations patronales et les Fédérations
- ◇ Au Pérou?
- ◇ Perception des associations patronales par la Fédération
- ◇ Qualité des rapports avec ces associations, s'il y a lieu
- ◇ Input des structures sectorielles de concertation, s'il y a lieu

**-Situation spécifique de différentes unités de production au pays :**

- ◇ **Attitude des directions locales** à l'endroit des différents cas
- ◇ Problématiques rencontrées avec ces différents cas

- ◇ Meilleur cas de figure sous l'angle des RT? Pire (s) cas de figure?
- ◇ Conflits en vigueur actuellement? Modes de résolution privilégiés?

**-Stratégies de renouveau possibles pour la Fédération dans le contexte**

- ◇ Action politique, recrutement/*organizing*, alliances syndicales internationales, partenariat patronal-syndical

### **3<sup>E</sup> PARTIE : BLOC EXTERNE**

#### **MODALITÉS DES ÉCHANGES ET DE L'IMPLICATION À L'INTERNATIONAL**

**-Intensité de l'implication de la Fédération à l'international**

- ◇ **Ressources déployées à l'international**
- ◇ Qui est impliqué? Président? Technostructure? Les délégués/permanents?
- ◇ Champ d'action de la Fédération : ce dans quoi elle cherche à s'investir
  - a. Congrès, formation, expertise, rencontres internationales, etc.?
- ◇ **Activités** auxquelles elle a participé jusqu'à présent
- ◇ **Évaluation** des activités et qualité du suivi (le cas échéant)
  - ◇ Fréquence des échanges
  - ◇ Niveau de **formalisme** des échanges (directs/indirects)
  - ◇ Types de ressources échangées (informations financières, matérielles, expertise technique, transfert d'expériences, formation, appui, etc.)
  - ◇ Modalités des échanges (lettre, téléphone, rencontres, etc.)
  - ◇ **Problèmes, tensions ou conflits perçus et vécus?**
- ◇ **Niveau d'initiative/autonomie des sections locales**
- ◇ Aspects les plus difficiles à justifier auprès des équipes syndicales locales :
  - Les coûts du voyage? Pertinence de la participation?
  - Utopie des relations syndicales internationales?

**-Résultats concrets des échanges**

- ◇ **Actions et négociations communes?**
- ◇ **Signatures d'ententes** reconnaissant les droits fondamentaux des travailleurs?
- ◇ **Sentiment de communauté? Identité commune? Fierté collective?**
- ◇ **Avantages ou bénéfices** retirés jusqu'à présent (augmentation de la capacité de négociation ou du rapport de force, communauté d'intérêts, solidarité nouvelle, etc.)

#### **4<sup>E</sup> PARTIE : ANALYSE PROSPECTIVE**

##### **DONNÉES FACTUELLES ET ATTENTES FACE À LA COMMUNAUTÉ SYNDICALE INTERNATIONALE**

- Historique de la participation aux relations** intersyndicales (au sens large)
  - ◇ **Déroulement** du processus, historique de l'expérience internationale
  - ◇ Éléments déclencheurs expliquant la participation de la Fédération
- Vision de la coalition** (mission, rôle, services mis en œuvre jusqu'ici)
- Défis majeurs** rencontrés par la coalition jusqu'à présent
  - ◇ Argent, gestion des divergences, perceptions des membres, barrières logistiques, barrières linguistiques, etc.
- Défis à escompter** par la coalition à moyen et à long terme
- Perspectives d'avenir** (points forts/faibles/à améliorer)
  - ◇ **Objectifs clairs et partagés par tous?**
  - ◇ **Renforcer l'interdépendance** entre les syndicats locaux? Entre les syndicats locaux et les Fédérations nationales? Avec les FSI?
  - ◇ **Impliquer les membres de la base?** Décentraliser la participation?
  - ◇ **Compter sur l'apport** des organisations internationales?
- Ressources institutionnelles**
  - ✓ En quoi le droit du travail national apporte un soutien à l'action syndicale?
  - ✓ Quelles sont les dispositions du Code du travail qui soutiennent l'action syndicale?
  - ✓ Qu'en est-il du droit international? Des conventions de l'OIT? Du Mercosur? De la *Comunidad Andina*?
  - ✓ Quels seraient les changements à souhaiter, en cas de réforme?

##### **PISTES DE CONCLUSION**

- ✓ Situation actuelle du syndicalisme dans le pays (points forts et points faibles)
- ✓ Évolution actuelle et souhaitée du syndicalisme dans le pays

# **ANNEXE E-1 : LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS AU CANADA**

N <sup>o</sup> entretien	Organisation d'attache	Représentant	Temps
<b><u>Canada</u></b>			
1	Équipe locale A	A	2005
2			2006
3			2007
4		B	2008
5		C	2008
6		D	2008
7		E	2008
8		F	2008
9		G	2008
10		H	2008
11		I	2008
12		J	2008
13		K	2008
14	Équipe locale B	A	2005
15			2006
16		B	2007
17			2008
18		C	2007
19		D	2008
20		E	2008
21		F	2008
22		G	2006
23			2008
24		H	2008
25		I	2006
26	Équipe locale C	A	2008
27		B	2008
28		C	2006
29		D	2007
30		E	2008
31	Grand Syndicat (québécois)	A	2008
32		B	2008
33		C	2008
34		D	2006
35		E	2008
36		F	2008
37		G	2007

# **ANNEXE E-1 : LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS AU CHILI ET AU PÉROU**

N° entretien	Organisation d'attache	Représentant	Temps
Chili			
38	Équipe locale D	A	2005
39			2007
40		B	2007
41		C	2007
42			2008
43		D	2007
44	Fédération nationale 1	E	2005
45			2007
46		F	2005
47		G	2007
48	Fédération nationale 2	H	2007
49	Fédération nationale 3	I	2007
50		J	2007
Pérou			
51	Équipe locale E	A	2005
52			2007
53		B	2007
54		C	2007
55		D	2007
56	Fédération nationale 1	E	2007
57		F	2007
58		G	2008
59	ONG 1	H	2007
60	Fédération nationale 2	I	2007
61	Équipe locale F	J	2007
61		K	2007
62	ONG 2	L	2007
62		M	2007
Fédérations syndicales internationales			
63	FSI 1	A	2005
64	FSI 2	B	2007

