

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DES EFFORTS DE RÉSEAUTAGE À L'ÉTABLISSEMENT D'UN RÉSEAU  
MOBILISABLE POUR LE RENOUVEAU SYNDICAL : LE CAS DES  
SYNDICATS QUÉBÉCOIS

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
BÉNÉDICTE POIRIER

MAI 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire de maîtrise a été facilitée grâce au soutien de plusieurs personnes, auxquelles j'aimerais exprimer toute ma gratitude.

Sans aucun doute, mes premiers remerciements sont dédiés à ma direction de recherche, Lorenzo Frangi, pour m'avoir invité à travailler avec lui et de m'avoir encouragée à rédiger un mémoire. Ce fut une expérience grandement intéressante et enrichissante. Je lui serai éternellement reconnaissante de m'avoir attentivement guidée vers le monde de la recherche. Ses conseils précieux, ses rétroactions constructives, son engagement dans ma réussite académique ainsi que son soutien moral ont été et sont toujours grandement appréciés. Je n'aurais pas accompli autant sans ses encouragements, son aide, mais surtout sa propension à me pousser hors de ma zone de confort.

Je désire aussi remercier mes parents et ma sœur qui m'ont toujours stimulée et encouragée dans la poursuite d'objectifs extraordinaires. Je leur exprime toute ma gratitude pour leur amour, leur écoute et leur foi en mes capacités.

Également, je souhaite remercier mon amoureux, Youri, qui m'a toujours soutenue dans mes projets académiques qui s'éternisent. Ses encouragements et son aide lors des soirées et fins de semaine consacrées au travail ont été déterminants pour ma réussite scolaire. Surtout, je ne le remercierai jamais assez de m'avoir toujours écoutée attentivement et de m'avoir amenée à avoir davantage confiance en moi.

Je réserve un remerciement tout spécial pour mes merveilleuses amies, Anissa, Jasmine, Leila et Safia d'avoir toléré ma non-disponibilité et mes états de stress aigu.

Finalement, je souhaite exprimer ma reconnaissance à ces merveilleux professeurs qui ont enrichi mon parcours académique et qui m'ont aidée à devenir l'étudiante que je suis aujourd'hui.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
ABSTRACT.....	viii
RÉSUMÉ .....	x
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I Problématisation.....	7
1.1 Déclin syndical .....	7
1.1.1 Causes du déclin syndical .....	8
1.2 Renouveau syndical.....	12
1.2.1 Stratégies proposées dans le cadre du renouveau syndical .....	12
1.3 Objectifs de recherche .....	16
CHAPITRE II Cadre d'analyse.....	19
2.1 Modèle de syndicalisme communautaire .....	20
2.2 Modèle de syndicalisme de mouvement social .....	22
2.3 Modèle de syndicalisme de capital social.....	26
2.4 Les relations et réseaux sociaux des syndicats dans la société.....	27
2.5 Théorie des réseaux sociaux et le modèle d'analyse des réseaux sociaux .....	30
2.6 Questions spécifiques de recherche .....	34

CHAPITRE III Méthodologie.....	37
3.1 Devis de recherche.....	37
3.2 Échantillonnage .....	39
3.2.1 Premier échantillon .....	39
3.2.2 Second échantillon .....	42
3.3 Méthodes de collecte de données .....	44
3.4 Instruments de mesure .....	47
3.5 Analyse des données.....	48
CHAPITRE IV Article.....	57
4.1 Abstract.....	57
4.2 Article .....	58
4.2.1 Introduction.....	58
4.2.2 Literature review .....	60
4.2.3 Methodology .....	63
4.2.4 Results.....	67
4.2.5 Discussion .....	81
4.2.6 Conclusion .....	83
CONCLUSION.....	86
ANNEXE A Guide d’entrevue.....	98
ANNEXE B Guide pour les groupes de discussions focalisés .....	101
RÉFÉRENCES.....	104

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
3.1 Processus itératif de regroupement en concepts analytiques.....	55
5.1 Schéma des cinq types de relations entretenues par les organisations syndicales.....	88

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Définition des 18 catégories de relations entretenues par les organisations syndicales.....	50
4.1 Caractéristiques des interviewés ( <b>Table 1 : Interviewees principal characteristics</b> ).....	65
4.2 Caractéristiques des participants des groupes de discussions focalisés ( <b>Table 2 : Main characteristics of focus groups participants</b> ).....	66
4.3 Typologie des relations entretenues par les organisations syndicales ( <b>Table 3: Prevalent Characteristics of Union-Societal Relationships</b> ) .	80

## ABSTRACT

Since the early 1980s, the labour movement in the United States and in several European countries has been in decline. In this context, several researchers and practitioners have attempted to develop means by which union organizations can renew themselves. Specifically, several case studies of union revitalization efforts have been carried out to identify the factors and conditions for success. Several renewal strategies emerged from these scientific contributions and analyzes; one of these strategies is to establish social relationships with several individuals and organizations in order to enhance union institutional power. Social relationships with community actors, with social movements and between union members can be mobilized, in different ways, to achieve union goals and support union renewal. Notably, the social capital unionism framework stresses how the social capital embedded in relationships can be a powerful tool in order to foster a more vivid and impactful labour movement.

This emphasis on social relationships can be transposed to the models of community unionism and social movement unionism, which promote the establishment of relationships with civil society organizations, in order to better understand the characteristics of those relationships and how they contribute to the union renewal. This perspective, largely unexplored in the literature, can enrich the scientific debate around union renewal, by emphasizing how the links with community organizations and civil society organizations, and even with other categories of social actors, can enhance unions societal relevance and impact. Quebec is a privileged context to observe the power of social relationships for union renewal. As the union membership rate is higher and more stable than elsewhere in the Western world, social relationships established by Quebec unions are motivated more by a desire to establish ties with society than by an urgent need to unionize new members.

Our analytical framework is based on the models of community unionism, social movement unionism and social capital unionism. We also mobilize the main concepts of social network theory and its analogous analytical model, in which social relationships and their characteristics are at the heart.

This thesis has three main objectives. First of all, in analytical terms, we seek to identify the characteristics of the social relations established by trade union organizations in Quebec and to describe the types of relations which result from them. Then, based on solid empirical data, we wish to describe the capacity of trade union organizations to weave these relationships into a dense supportive network that can be mobilized for union renewal. Finally, by relying on our first two contributions, we want to enrich union policies and strategies so that unions can take advantage of the social capital embedded in their social relationships, and efficiently weave them into a dense and mobilizable network.

We use an exploratory research design, based on qualitative data. Through 30 semi-structured interviews with union members and executives, and three focus groups involving 11 people (representatives of union federations, independent activists or activists from civil society organizations and university researchers), we collect and analyze data, by a process of iterative interpretation, analytical data clustering and content analysis.

We bring three main contributions to the union renewal debate. First, we identify the main characteristics of the social relationships of trade union organizations in Quebec and enrich their typology. Specifically, our typology shows that Quebec union organizations are establishing links with a greater variety of actors than what has been reported in the scientific literature. Second, our analyzes show weaknesses in the ability of labour organizations to take advantage of their social relationships. They rarely take advantage of the efforts and resources they invest in establishing social relationships with several actors of civil society. Their ability to weave them into a dense network that they can mobilize to achieve the objectives of the union renewal has to be developed. Third, we propose relevant strategies to enhance their ability to nurture meaningful social relationships, weave them into a dense network, and take advantage of the social capital that these relationships generate. This requires, among other things, a systemic vision of networking efforts, mapping of important resources and influential individuals as well as a long-term investment of effort and resources in building and nurturing relationships.

**Keywords:** Union renewal, Social networks, Social capital unionism, Community unionism, Social movement unionism, Quebec unionism

## RÉSUMÉ

Depuis le début des années 80, le mouvement syndical aux États-Unis et dans plusieurs pays d'Europe est en déclin. Face à cette situation, plusieurs chercheurs et praticiens ont tenté d'élaborer des moyens par lesquels les organisations syndicales peuvent se renouveler. Spécifiquement, plusieurs études de cas des efforts de revitalisation des syndicats ont été réalisées, afin d'en cerner les facteurs et conditions de succès. Plusieurs stratégies sont ressorties de ces contributions scientifiques et ces analyses ; une de ces stratégies consiste à établir des relations sociales avec plusieurs individus et organisations dans le but de rehausser le pouvoir institutionnel syndical. Les relations sociales avec des acteurs de la communauté, avec des mouvements sociaux et entre les membres d'un syndicat peuvent être mobilisées, de différentes manières, à l'atteinte d'objectifs syndicaux pour la revitalisation du mouvement syndical. En ce sens, le modèle de syndicalisme de capital social a mis l'accent sur la manière dont le capital social issu des relations sociales et des réseaux sociaux peuvent être un outil important pour favoriser un mouvement syndical vivant et percutant.

Cet accent mis sur les relations sociales peut être transposé aux modèles de syndicalisme communautaire et de mouvement social, qui promeuvent l'établissement de relations sociales avec des organismes de la société civile, afin de mieux comprendre les caractéristiques de ces relations et comment elles contribuent au renouveau syndical. Cette perspective, largement inexplorée dans la littérature, peut enrichir le débat scientifique sur le renouveau syndical, en soulignant comment les liens avec les organismes communautaires et organismes de la société civile, voire avec d'autres catégories d'acteurs sociaux, servent aux organisations syndicales afin de souligner leur pertinence sociale et leur impact sur les relations de travail. Le Québec est un contexte privilégié pour observer le pouvoir des relations sociales pour le renouveau syndical. Le taux d'adhésion syndicale y étant plus élevé et plus stable qu'ailleurs dans le monde occidental, les relations sociales établies par les organisations syndicales québécoises sont davantage motivées par un désir d'établir des liens en société, que par un besoin urgent de syndiquer de nouveaux membres.

Notre cadre d'analyse s'appuie sur les modèles de syndicalisme communautaires, de syndicalisme de mouvement social et de syndicalisme de capital social. Nous mobilisons également les concepts principaux de la théorie des réseaux sociaux et le

modèle d'analyse qui lui est analogue, dans lesquels les relations sociales et leurs caractéristiques sont au cœur.

Ce mémoire a trois objectifs principaux. Tout d'abord, au plan analytique, nous cherchons à identifier les caractéristiques des relations sociales des organisations syndicales et de décrire les types de relations qui en découlent. Ensuite, grâce à de solides données empiriques, nous souhaitons décrire la capacité des organisations syndicales à tisser ces relations dans un dense réseau de support mobilisable pour le renouveau syndical. Finalement, en nous appuyant sur nos deux premières contributions, nous voulons enrichir les politiques et stratégies syndicales permettant de mieux établir, entretenir et tirer profit du capital social issu de ces relations sociales, et permettant de tisser ces dernières dans un réseau dense et mobilisable.

Nous utilisons un devis exploratoire, basé sur des données qualitatives. Grâce à 30 entrevues semi-structurées avec des membres et exécutifs syndicaux, et trois groupes de discussions focalisées faisant intervenir 11 personnes (représentants de centrales syndicales, militants indépendants ou d'organismes de la société civile et chercheurs universitaires), nous procédons à un processus d'interprétation itérative des données, de regroupement et de catégorisation analytique ainsi qu'à une analyse de contenu.

Nous amenons trois contributions principales au débat sur le renouveau syndical. Premièrement, nous identifions les caractéristiques principales des relations sociales entretenues par les organisations syndicales et enrichissons leur typologie. Spécifiquement, notre typologie montre que les organisations syndicales québécoises tissent des liens avec une plus grande variété d'acteurs que la littérature scientifique identifie. Deuxièmement, nos analyses montrent un manque à gagner au niveau de la capacité des organisations syndicales à tirer profit de leurs relations sociales. Celles-ci rentabilisent rarement les efforts et ressources investies dans l'établissement de relations sociales avec plusieurs acteurs de la société civile. Leur capacité à les tisser dans un réseau dense qu'elles peuvent mobiliser afin d'accomplir les objectifs liés au renouveau syndical reste à développer. Troisièmement, nous élaborons des stratégies pertinentes afin de rehausser leur capacité à entretenir des relations sociales significatives, les tisser dans un réseau dense et à tirer profit du pouvoir qui est issu du capital social que ces relations génèrent. Ceci nécessite, entre autres, une vision systémique des efforts de réseautage, une cartographie des ressources et individus importants ainsi qu'un investissement à long terme d'efforts et de ressources à l'établissement et à l'entretien de relations.

Mots clés : Renouveau syndical, Réseaux sociaux, Syndicalisme de capital social, Syndicalisme communautaire, Syndicalisme de mouvement social, Syndicalisme québécois

## INTRODUCTION

Depuis la première révolution industrielle, le mouvement syndical joue un rôle fondamental afin d'assurer des conditions de travail décentes aux travailleurs (Rouillard, 2004). Les syndicats sont une institution sociale importante et des acteurs de premier plan dans les relations du travail (Paquet et Najem, 2007). Cependant, depuis le début des années 1980, le mouvement syndical accuse un déclin dans plusieurs pays d'Europe et en Amérique du Nord (Lévesque, Murray et Le Queux, 2005). Le déclin du nombre de membres et la perte de pouvoir institutionnel diminuent leur capacité à négocier collectivement pour protéger les droits et améliorer la condition des travailleurs (Lévesque et Murray, 2006). Devant cet affaiblissement, une tentative de revitalisation des organisations syndicales a été amorcée ; chercheurs et praticiens en relations de travail se sont affairés à élaborer des stratégies efficaces afin de redonner un nouveau souffle au mouvement syndical (Hyman, 2007 ; Murray, 2017).

Plusieurs stratégies ainsi que modèles du syndicalisme en lien avec celles-ci ont été proposés afin de remédier au déclin syndical. Entre autres, une stratégie saillante proposée est d'établir d'intenses collaborations avec divers acteurs de la société civile pour accroître le réseau d'influence des organisations syndicales sur les scènes sociopolitique et socioéconomique (Holgate, 2018 ; Tattersall, 2005). En cultivant différentes alliances stratégiques, les organisations syndicales entretiennent des relations qui leur permettent d'accumuler du capital social et ainsi d'accomplir plus efficacement leur mission organisationnelle (Heery, Williams et Abbott, 2012). Dans le corpus de littérature scientifique sur le renouveau syndical, les études de cas sur les tentatives de revitalisation de mouvements syndicaux via des alliances et coopérations

stratégiques avec d'autres organisations et mouvements sociaux abondent (e.g. Tattersall, 2005 et 2009 ; Rhomberg et Simons, 2005 ; Snell et Fairbrother, 2010). Toutefois, peu de recherches ont mis l'accent sur l'élément central de ces alliances et coopérations stratégiques ; la nature des relations sociales qui sont entretenues avec différents acteurs de la société. La capacité des organisations syndicales à tisser un large et dense réseau de support à partir de ces relations a ainsi été très peu examinée dans la littérature sur le renouveau syndical. Un accent mis sur l'analyse des caractéristiques des différentes relations sociales entretenues par les syndicats ainsi que sur leur capacité à les tisser dans un large et dense réseau de support permet d'enrichir les typologies répertoriant et décrivant ces relations. Cette orientation analytique permet également d'observer comment les organisations syndicales peuvent élaborer des stratégies efficaces afin de tirer profit de ces relations et de ce capital social pour soutenir et accomplir les objectifs syndicaux.

Le Québec représente un terrain privilégié pour étudier la diversité et les caractéristiques des relations sociales qu'entretiennent les organisations syndicales ainsi que leur capacité à les intégrer dans un réseau mobilisable. Tout d'abord, la société québécoise a historiquement joui d'une société civile politisée et engagée socialement, donnant aux syndicats accès à un large bassin de ressources pour soutenir leur renouveau (Dufour-Poirier et Laroche, 2015). À maintes reprises, les syndicats québécois ont soutenu des luttes sociales, par de la représentation politique ainsi que par des collaborations avec des organismes communautaires et des mouvements sociaux (Rouillard, 2004). Cet engagement civique des Québécois représente donc une motivation pour les syndicats à établir et investir dans des relations avec plusieurs acteurs de la société québécoise ; celles-ci peuvent être une source de support potentielle.

Deuxièmement, le taux d'adhésion syndicale y est relativement élevé (environ 39 %, Statistiques Canada, 2019) et plutôt stable depuis les 20 dernières années. Ce taux d'adhésion syndicale plus élevé qu'ailleurs signifie que les organisations syndicales québécoises n'ont pas à investir massivement dans le recrutement intensif de nouveaux membres, tel qu'observé aux États-Unis (Dixon et Fiorito, 2009). Plutôt, leurs ressources humaines et financières peuvent être investies dans des efforts pour joindre des sources de support dans la société civile. Ce contexte permet d'observer des efforts relationnels d'organisations syndicales qui sont davantage motivés par le désir de tisser un réseau de support et d'en exploiter le capital social, que par un besoin urgent de syndiquer de nouveaux membres.

Dans ce contexte, nous étudions les efforts des organisations syndicales québécoises dédiés à l'entretien de relations avec divers acteurs de la société civile ainsi que les stratégies qu'elles déploient pour tisser ces relations dans un réseau de support permettant d'accroître leur pouvoir institutionnel (Nissen et Jarley, 2005). À cet effet, notre objectif de recherche s'articule autour de trois axes principaux.

Notre première contribution est analytique. Sur la base de la théorie des réseaux sociaux et du modèle d'analyse qui en découle, ainsi que sur nos analyses empiriques de 30 entrevues et de trois groupes de discussion focalisés faisant intervenir 11 participants, nous mettons en exergue les principales caractéristiques analytiques des relations sociales des organisations syndicales. Nous identifions les acteurs de ces relations sociales, le degré de *confiance* et de *valeurs* partagées entre ceux-ci, ainsi que la *fréquence* et *durée* de leurs interactions. Par ces analyses, nous contribuons au débat sur le renouveau syndical en proposant une typologie qui répertorie la diversité des relations sociales des organisations syndicales et qui décrit leur nature, les ressources qui leur sont associées ainsi que leurs limites.

Deuxièmement, nous apportons une contribution empirique en analysant une dimension très peu exploitée dans le débat sur le renouveau syndical : les stratégies déployées par les syndicats pour tisser leurs relations sociales dans un dense réseau de support, ainsi que les stratégies employées pour mobiliser ce réseau et exploiter le capital social qui en découle. Cette contribution au débat est fondamentale, étant donné l'apport important qu'un réseau social densément tissé peut avoir sur la mobilisation de la société pour l'accomplissement des objectifs syndicaux (Whaites, 2005).

Finalement, notre troisième contribution s'appuie sur les deux premières, et concerne l'élaboration de stratégies syndicales efficaces pour améliorer leur capacité à tisser et exploiter un réseau de relations avec la société civile. Ces stratégies ont comme objectif l'accroissement du pouvoir institutionnel des syndicats, afin de maintenir leur impact positif sur les droits des travailleurs.

Pour mieux comprendre le contexte dans lequel s'insère ce projet de recherche ainsi que les lacunes dans la littérature scientifique que nous souhaitons combler, nous aborderons, dans le premier chapitre, le déclin syndical en soulignant les changements socioéconomiques et du monde du travail qui y ont contribué. Ensuite, nous explorerons comment le renouveau syndical s'est articulé autour des défis qui sont nés de ces changements. Nous aborderons les stratégies qui ont été proposées et qui se sont avérées efficaces afin de renouveler le mouvement syndical. Nous mettrons l'accent sur un élément clé pour le renouveau syndical : l'importance des relations établies avec différents organisations, groupes et individus de la société civile pour accroître leur pouvoir institutionnel. Cette contextualisation nous permettra de mettre en exergue les lacunes en matière de connaissances scientifiques sur le sujet et d'exposer nos questions de recherche.

Nos analyses empiriques permettront d'explorer la diversité des relations entretenues par les organisations syndicales et si celles-ci sont et peuvent être intégrées dans un dense réseau de support syndical. Ces résultats représentent un point de départ pour enrichir les politiques syndicales et contribuer au débat scientifique sur les efforts de revitalisation.

En plaçant les relations entre les organisations syndicales et les acteurs de la société civile au centre de notre analyse, nous passerons en revue, dans le deuxième chapitre, les caractéristiques principales du débat sur les modèles de syndicalisme communautaire et de mouvement social. Ceci nous permettra d'identifier les avantages et limites des relations entre organisations syndicales et certains acteurs de la société civile, qui sont au cœur de ces modèles. Nous aborderons ensuite le syndicalisme de capital social, un modèle qui met de l'avant l'importance des relations interpersonnelles au sein de l'organisation syndicale pour favoriser son renouveau. Nous montrerons que ce modèle constitue un apport significatif dans le contexte de renouveau syndical, si l'accent mis sur les relations intra organisationnelles est déplacé vers les relations qui sont externes aux organisations syndicales. En nous appuyant sur ces trois modèles de syndicalisme et en nous basant sur la théorie des réseaux sociaux et sur son modèle d'analyse, notre analyse nous permettra une meilleure compréhension de la valeur stratégique des liens entre les syndicats québécois et la société.

Afin de répertorier et analyser les relations des organisations syndicales avec la société, notre projet de recherche repose sur un cadre méthodologique utilisant un devis exploratoire basé sur des données qualitatives. Nous détaillerons, au troisième chapitre, ce qui a motivé le choix de ce devis et de nos méthodes de collecte de données ; soit l'entrevue semi-structurée et les groupes de discussions. Nous expliquerons la

démarche que nous avons suivie pour assurer la qualité de nos instruments de mesure, qui se trouvent en annexes. Les avantages et limites des éléments méthodologiques choisis seront discutés et les moyens pris pour pallier leurs limites seront également présentés. Finalement, nous exposerons comment nous avons procédé à l'analyse de nos données ; par un processus de catégorisation des évidences empiriques suivi d'un processus itératif de réduction de ces catégories. Cette méthode d'analyse nous permet de proposer une typologie des relations entretenues par les organisations syndicales avec la société civile. Nous aborderons la manière dont nous avons procédé à une analyse de contenu subséquente pour évaluer dans quelle mesure chaque type de relation est exploitée et tissée dans un dense réseau de support.

Le quatrième chapitre sera constitué de l'article qui résulte de la présente recherche. Nous le présenterons tel qu'il a été soumis pour publication. Le cinquième et dernier chapitre nous permettra de développer, au-delà ce que nous avons pu reporter dans l'article, les implications analytiques, empiriques et stratégiques de nos analyses. Notamment, nous décrirons l'impact de notre typologie sur le débat scientifique sur le renouveau syndical. Par la suite, nous présenterons les implications de notre recherche, en ce qui concerne l'amélioration des stratégies syndicales, pour accroître l'efficacité des efforts de revitalisation orientés vers la société civile. Notamment, des politiques pour la planification et l'élaboration stratégique d'un dense réseau de support pouvant être mobilisé vers l'atteinte des objectifs syndicaux seront proposées.

Nous concluons en rappelant brièvement la portée de notre projet de recherche ainsi qu'en présentant les limites et les avenues de recherches futures liées à notre projet de recherche.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATISATION

Dans ce chapitre, nous analysons les changements économiques, sociaux et politiques à la base du déclin du syndicalisme qui ont affecté, à différents degrés, les mouvements syndicaux en Europe et en Amérique du Nord. Ce déclin a donné naissance à un riche débat sur le renouveau syndical, dans lequel l'accent a été mis sur les actions entreprises par les organisations syndicales pour remédier à leur déclin. L'analyse de ces actions ont mené à l'élaboration de stratégies qui peuvent être déployées afin de rétablir la capacité des syndicats à être un acteur influent pour protéger les droits des travailleurs. À travers ce chapitre, nous mettons en exergue les actions qui se sont avérées efficaces et qui ont été proposées comme des modèles stratégiques à suivre par les organisations syndicales.

#### 1.1 Déclin syndical

Il est maintenant largement accepté que le taux d'adhésion et le pouvoir institutionnel des syndicats sont en déclin dans la majorité des pays d'Europe et d'Amérique du Nord (Murray, 2017). Malgré l'augmentation du nombre d'emplois, les syndicats comptent moins de membres qu'auparavant, ce qui a pour conséquence de réduire la densité syndicale dans plusieurs pays (Hyman, 2007 ; Lévesque et Murray, 2006). Par exemple, aux États-Unis, le taux de syndicalisation était d'environ 20 % au

début des années 80, alors qu'il avoisinait 10.5 % en 2018 (Bureau of Labor Statistics, 2019). Ce déclin touche également le Québec, bien qu'avec beaucoup moins d'intensité. La formule Rand, un aspect fondamental du régime de représentation collective québécois, et la forte présence syndicale dans le secteur public expliquent en partie la résilience du mouvement syndical au Québec (Trudeau, 2019). Nonobstant, le mouvement syndical québécois est également confronté à des défis importants. Au-delà des défis externes aux organisations syndicales, comme les effets de la tertiarisation et la globalisation de l'économie (Ackers, 2015), le déclin syndical est aussi le résultat d'une grandissante difficulté interne des syndicats à recruter davantage de membres et à susciter la participation à la vie syndicale et leur activisme (Hickey, Kuruvilla et Lakhani, 2010). Cet affaiblissement de la structure syndicale et, en conséquence, la diminution des sources de support sur lesquelles les organisations syndicales peuvent compter font en sorte que celles-ci se remettent en question et tentent de rehausser leur capacité à accomplir leur mission fondamentale ; la protection et l'amélioration des droits des travailleurs (Lévesque, Murray et Le Queux, 2005).

### 1.1.1 Causes du déclin syndical

La crise du syndicalisme prend ses sources dans des transformations profondes des systèmes économique, social et politique (Ackers, 2015 ; Hyman, 2007). Les causes du déclin sont donc multiples et découlent d'une combinaison de plusieurs conditions adverses et hostiles au mouvement syndical (Turner and Hurd, 2001). D'un point de vue économique, la transition d'une économie industrielle vers une économie post-industrielle dans laquelle le secteur tertiaire prédomine a fortement impacté la capacité des syndicats à organiser les travailleurs (Piore, 2011). Aujourd'hui, les employés des secteurs industriels et manufacturiers, traditionnellement fortement

syndiqués, sont beaucoup moins nombreux que les employés du secteur des services, chez qui l'identité collective ouvrière est moins importante (Peetz, 2010).

Plus encore, la globalisation de l'économie, caractérisée par une internationalisation et une financiarisation, a substantiellement transformé le marché de l'emploi et les relations de travail (Bryson, Ebbinghaus et Visser, 2011). Le besoin de flexibilité des entreprises les a poussés à offrir davantage de contrats atypiques, à temps partiel ou temporaire. Ces types de contrats de travail, qui diffèrent substantiellement des liens d'emplois traditionnels, entravent la capacité des syndicats à organiser ces types de travailleurs (Vachon et Wallace, 2013). La construction d'une identité collective et solidaire est plus complexe chez ces travailleurs, entre autres, en raison de leur étalement spatio-temporel (Meyer et Fuchs, 2010). Ces types de contrats sont également utilisés par les employeurs pour se soustraire à leurs obligations légales envers les travailleurs et pour entraver la syndicalisation (Logan, 2006). Les coursiers et travailleurs « indépendants » travaillant via des plateformes Web en sont de parfaits exemples (Ibsen et Tapia, 2017 ; Wood, Lehdonvirta et Graham, 2018).

Plus encore, les organisations syndicales sont aujourd'hui amenées à organiser une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. L'arrivée des femmes sur le marché du travail et l'intensification des flux migratoires changent le visage des travailleurs (Lévesque, Murray et Le Queux, 2005). Également, ces travailleurs sont généralement considérés comme plus individualistes qu'auparavant (Hyman, 2007). Ceci, combiné à la difficulté accrue de bâtir une identité collective ouvrière dans les lieux de travail, estompe le réflexe des travailleurs d'assurer collectivement leurs intérêts à l'aide d'un syndicat (Ibsen et Tapia, 2017 ; Piore et Safford, 2006).

D'un point de vue sociopolitique, la montée du néolibéralisme et la baisse de popularité du socialisme expliquent également le déclin syndical (Ackers, 2015). Dans de nombreux pays, les changements sociopolitiques ont érodé la capacité d'action des syndicats. Par exemple, aux États-Unis, l'élection de gouvernements républicains au début des années 2000, ayant une attitude davantage pro patronale, a impacté négativement la densité syndicale, et donc la capacité à négocier efficacement de meilleures conditions de travail (Vachon et Wallace, 2013). Dans plusieurs pays d'Europe et en Amérique du Nord, plusieurs changements législatifs, issus de politiques néo-libérales, ont assoupli les contraintes auxquelles les employeurs sont assujettis et leur ont ainsi permis une plus grande discrétion dans la manière de gérer les relations de travail (Baccaro et Howell, 2011 ; Rouillard, 2004). Notamment, en France et en Allemagne, ces réformes ont mené à l'affaiblissement des structures syndicales par un recours à d'autres formes de représentation des travailleurs (Ibsen et Tapia, 2017).

Des facteurs endogènes à la structure et au fonctionnement des syndicats sont aussi pointés du doigt (Ackers, 2015). Les organisations syndicales accusent un manque de stratégies novatrices pour faire face aux défis externes, en s'enracinant dans des processus, traditions et stratégies rigides et conservatrices (Milkman, 2013 ; Peterson, Wahlström, et Wennerhag, 2012). À ce jour, les changements de gouvernance et les stratégies employées par les syndicats pour s'adapter au contexte politico-économique actuel, et renverser le déclin du taux d'adhésion syndicale, ont eu un succès limité (Piore, 2011). L'aptitude des syndicats à anticiper les changements économiques, sociaux et politiques futurs, plutôt que de simplement y réagir, est remise en question (Hyman, 2007). Face aux causes du déclin syndical, les organisations syndicales doivent être en mesure d'élaborer des stratégies novatrices afin de se rendre

accessibles à une main-d'œuvre diversifiée, flexible et précaire, dans un marché de l'emploi en constante évolution (Bryson, Ebbinghaus et Visser, 2011).

Le Québec n'est pas une exception au déclin généralisé qui s'observe dans la majorité des pays d'Europe et d'Amérique du Nord. Bien que le taux de syndicalisation y soit resté relativement stable depuis le début des années 2000, il a tout de même décliné, passant de 54 % en 1984 à 39 % en 2019 (Institut de la statistique du Québec, 2014 et 2019). De plus, le recrutement de nouveaux membres reste ardu et le pouvoir de négociation des syndicats s'est fragilisé (Lapointe, 2013). Le syndicalisme au Québec n'échappe pas aux effets négatifs de la globalisation et à la croissance des secteurs traditionnellement non syndiqués (Murray, 1992 ; Rouillard, 2014). Les organisations syndicales sont alors plus occupées à défendre difficilement les acquis du passé qu'à travailler activement à actualiser la protection des travailleurs, notamment pour ceux qui ont des conditions de travail plus précaires (Rouillard, 2014).

Bien que pointés du doigt pour leurs léthargiques réactions à des conditions externes aversives et pour leur faible vision stratégique, le mouvement syndical, au Québec et ailleurs dans le monde, peut néanmoins entamer un processus visant à désapprendre des stratégies obsolètes et à entamer une profonde transformation organisationnelle (Ibsen et Tapia, 2017). Pour limiter les conséquences négatives de ce climat hostile, le mouvement syndical doit puiser dans ses *ressources* internes, actualiser ses valeurs fondamentales et améliorer sa capacité stratégique, notamment en s'outillant aussi de *ressources* externes significatives (Hyman, 2007 ; Taylor, 2000). Comme toute organisation, les syndicats peuvent s'engager dans un processus d'apprentissage organisationnel et de planification stratégique pour se revitaliser et regagner le pouvoir d'influencer positivement les conditions de travail de plusieurs travailleurs (Meyer et Fuchs, 2010).

## 1.2 Renouveau syndical

Dans ce contexte de déclin, plusieurs chercheurs et professionnels en relations industrielles ont tenté de mieux comprendre les actions spécifiques à déployer et les ressources à mobiliser par les organisations syndicales pour entamer leur revitalisation (Lévesque et Murray, 2006 ; Murray, 2017). Un débat fertile s'est donc développé autour du renouveau syndical, en mettant en exergue les caractéristiques de ce phénomène et surtout en répertoriant les stratégies les plus efficaces qui sont employées par les syndicats pour remédier à leur déclin. Reposant largement sur des études de cas, le débat sur le renouveau syndical a mis l'accent sur trois éléments principaux ; répertorier les tentatives d'accroissement du pouvoir institutionnel des syndicats, définir les facteurs de succès entourant leurs accomplissements, et, par une méta-analyse d'étude de cas, identifier de nouvelles stratégies possibles à tester empiriquement (e.g. Holgate, 2018 ; Hyman, 2007 ; Tattersall, 2009 ; Snell et Fairbrother, 2010).

### 1.2.1 Stratégies proposées dans le cadre du renouveau syndical

Parmi plusieurs stratégies suggérées, trois se sont démarquées dans le débat entre chercheurs et praticiens en raison de leur aptitude à répondre adéquatement aux défis de la crise du syndicalisme. Premièrement, étant critiquées pour leur lenteur à s'adapter aux enjeux socioéconomiques actuels, les organisations syndicales devraient s'engager dans un intense processus d'apprentissage organisationnel pour modifier et actualiser leurs répertoires d'actions (Hyman, 2007 ; Meyer et Fuchs, 2010). Deuxièmement, les syndicats devraient transformer leur raison d'être pour accroître leur rayonnement et leur impact social au-delà de leurs membres actuels (Gahan et Pekarek, 2013). Ceci leur permettrait de constituer un vaste bassin de support permettant de pallier

l'amointrissement du nombre de membres (Piore, 2011). Finalement, les organisations syndicales doivent investir dans l'établissement et l'entretien de relations sociales et leur exploitation stratégique, en tissant un réseau de support permettant d'augmenter leur pouvoir institutionnel (Nissen et Jarley, 2005 ; Taylor, 2000). En mobilisant le capital social issu de ce réseau de support, les organisations syndicales peuvent accroître leur capacité à atteindre leur objectif fondamental qui est l'amélioration des conditions de travail de l'ensemble des travailleurs (Walsh, 2012).

Tout d'abord, devant la globalisation de l'économie et les changements observés sur le marché du travail, l'apprentissage organisationnel est prescrit comme stratégie essentielle afin d'apprendre à répondre aux défis du marché du travail et afin de désapprendre les stratégies devenues obsolètes (Hyman, 2007). Devant la recherche accrue de flexibilité par les employeurs, les organisations syndicales doivent apprendre à accroître leur flexibilité pour défendre et organiser les travailleurs à contrats atypiques (Meyer et Fuchs, 2010). Plus encore, cet apprentissage implique de s'adapter à un marché de l'emploi transformé, en s'ajustant aux besoins des travailleurs (Piore, 2011 ; Wood, Lehdonvirta et Graham, 2018). Pour répondre aux défis découlant des changements économiques et sociaux, les organisations syndicales doivent modifier leurs pratiques et repenser l'allocation de leurs ressources, pour créer un leadership plus rassembleur et mobilisateur, autant pour leurs membres qu'au-delà de ceux-ci (Grabelsky et Hurd, 1994 ; Hyman, 2007).

Deuxièmement, renouveler la raison d'être des syndicats a été suggéré pour freiner la perte de membres et pour joindre des franges de travailleurs traditionnellement moins syndiqués (Cha, Holgate et Yon, 2018). Les syndicats devraient s'appropriier les préoccupations des citoyens et d'une main-d'œuvre aujourd'hui plus diversifiée, en s'impliquant davantage dans diverses causes sociales

qui ne touchent pas uniquement leurs membres (Bryson, Ebbinghaus et Visser, 2011 ; Schmidt, 2005). Cependant, ceci nécessite d'abolir certaines frontières organisationnelles pour établir des relations avec d'autres groupes, organisations et mouvements de la société civile (Nissen, 2004; von Holdt, 2002). Notamment, les enjeux liés aux identités sociales fondées sur le genre, l'origine ethnique ou culturelle peuvent constituer une base sur laquelle des relations entre les syndicats et la société civile peuvent être établies (Piore, 2011; Touraine, Wieviorka et Dubet, 1984 ; Vaillancourt, 1991). En ce sens, de nombreuses études de cas ont analysé les stratégies syndicales pouvant s'avérer efficaces pour établir et consolider des alliances avec divers *organismes de la société civile* (Cockfield, Buttigieg et Jerrard, 2009 ; Holgate, 2018 ; Tattersall, 2005 et 2009).

La troisième grande stratégie mise de l'avant pour redonner de la vitalité au mouvement syndical consiste à tirer profit du capital social issu des relations sociales entre les membres (Brown Johnson et Jarley, 2005). Alors que l'affaiblissement des organisations syndicales repose en partie sur le manque d'engagement de leurs membres, établir et entretenir des relations sociales entre ceux-ci pour les intégrer à un réseau mobilisable permettrait de favoriser l'activisme des membres et la démocratie syndicale (Scheuer, 2011 ; Whaites, 2005). Le sentiment d'appartenance et de solidarité ainsi générée serait une des manières d'amener les travailleurs à se mobiliser, et à mobiliser leur réseau, vers la réussite de la mission du syndicat (Nissen et Jarley, 2005).

Ces trois stratégies représentent un point de départ important pour entamer la revitalisation du mouvement syndical. L'apprentissage organisationnel de nouvelles stratégies syndicales, l'actualisation des valeurs syndicales pour les arrimer au contexte sociétal actuel et la multiplication de capital social à l'intérieur comme à l'extérieur de

l'organisation témoignent de l'importance d'élargir la portée du mouvement syndical au-delà des membres, en soulignant son importance en société (Saundry, Stuart et Antcliff, 2012). Cette ouverture sur la société repose majoritairement sur la capacité des syndicats à établir des relations sociales solides et profitables avec plusieurs acteurs sociaux, ainsi que sur leur capacité à tisser, à partir de ces différentes relations, un réseau de support qu'ils peuvent mobiliser pour favoriser le renouveau syndical (Whaites, 2005 ; Wray, 2009). Le tissage d'un réseau représente la manière avec laquelle les individus sont mis en relations et deviennent interconnectés (Ingram et Torfason, 2010). Lorsqu'un réseau est densément tissé, c'est-à-dire composé d'individus liés entre eux par de nombreuses et résilientes relations sociales, davantage de capital social peut être mis à la disposition des organisations syndicales (Borgatti, Mehra, Brass et Labianca, 2009 ; Burt, 2000). En pratique, la proximité et la cohésion entre les membres d'un réseau dense, ainsi que le capital social qui en découle, permettraient aux organisations syndicales de rallier ces individus autour de certains objectifs et ainsi mobiliser leur réseau pour favoriser le renouveau syndical (Nissen et Jarley, 2005).

Dans le cadre du débat sur le renouveau syndical, plusieurs auteurs (e.g. Holgate, 2018 ; Gahan et Pekarek, 2013 ; Tattersall, 2005 et 2009) ont prôné le tissage de liens et de réseaux mobilisables avec une variété d'acteurs externes à l'organisation syndicale (groupes environnementaux, groupes de luttes sociales, militants, etc.). Ces liens permettent aux syndicats de renouveler leur rôle social tout en obtenant du capital social qui peut être mobilisé vers l'atteinte de leurs objectifs (Piore et Safford, 2006). Cependant, le concept de capital social et les bénéfices qui lui sont associés ont été limités à l'échelle des membres, sans considérer le capital social qui peut être obtenu via ces relations tissées avec divers acteurs de la société. Nos objectifs de recherche découlent de cette portée analytique limitée.

### 1.3 Objectifs de recherche

Alors que le tissage de relations avec plusieurs *organismes de la société civile* et entre les membres a été identifié comme une stratégie importante dans le cadre du renouveau syndical, très peu d'études ont analysé comment les liens établis par les syndicats avec différents acteurs de la société engendrent différents types de relations (Cockfield, Buttigieg et Jerrard, 2009 ; Tattersall, 2009 ; Walsh, 2012). La capacité des organisations syndicales à exploiter le capital social issu de cette variété de relations, au-delà des alliances et collaborations répertoriées dans les études de cas, pour tisser un réseau de support mobilisable est un aspect stratégique également peu étudié (Hyman, 2007 ; Nissen et Jarley, 2005 ; Nissen, 2004).

Il est possible de combler cette lacune en étudiant comment cette ouverture des organisations syndicales sur la société entraîne la création d'une diversité de relations, pour ensuite identifier leurs caractéristiques, leurs limites et avantages, et évaluer leur exploitation stratégique pour le renouveau syndical. Ainsi, nos questions de recherche s'articulent autour de trois objectifs principaux. Nous souhaitons, tout d'abord, amener une contribution analytique au débat en élaborant une typologie permettant de saisir et englober la variété des relations sociales entretenues par les organisations syndicales et de leurs caractéristiques les plus importantes. Nos premières questions de recherche se posent donc comme suivent :

**1. Quelles sont les caractéristiques principales des relations entretenues par les organisations syndicales avec différents acteurs de la société civile et quels types de relations émergent de ces caractéristiques ?**

Répondre à ces questions de recherche permet d'obtenir une meilleure compréhension des caractéristiques des relations entre les organisations syndicales et la société québécoise pouvant engendrer des résultats positifs pour le renouveau syndical. En enrichissant la typologie des relations sociales entretenues par les organisations syndicales, nous pouvons contribuer au débat sur le renouveau syndical et à l'avancement des connaissances dans ce courant de recherche. Il sera non seulement possible de mieux définir les types de relations les plus profitables aux objectifs des organisations syndicales, mais également d'identifier de nouveaux acteurs clé pour chaque type de relations, qui peuvent elles aussi contribuer à la revitalisation du mouvement syndical et à l'accroissement de son pouvoir.

Deuxièmement, grâce à des données empiriques, nous voulons explorer la capacité des syndicats à exploiter ces relations sociales par le tissage d'un réseau dense et mobilisable, pour tirer avantage du capital social qui en résulte.

## **2. Dans quelle mesure les organisations syndicales sont-elles aptes à exploiter les relations sociales qu'elles établissent, en les tissant dans un dense réseau qui peut être mobilisé pour soutenir le renouveau syndical ?**

Notre troisième objectif est de mettre en exergue les implications stratégiques de nos deux premières contributions pour les syndicats. Par l'analyse de données empiriques, nous voulons suggérer des stratégies syndicales pour tirer avantage des relations sociales des syndicats ; spécifiquement, afin de créer une synergie entre celles-ci en les tissant dans un réseau de support. Nous contribuerons ainsi à améliorer la capacité des organisations syndicales à défendre les droits et intérêts des travailleurs de manière plus efficace. Notre dernière question de recherche est alors formulée ainsi :

**3. Comment les organisations syndicales peuvent-elles développer des stratégies plus performantes qui permettent d'une part de cultiver adéquatement leurs relations avec la société civile et d'autre part de tirer profit de ces relations en les tissant dans un dense réseau générant du capital social ?**

Les éléments principaux ayant émergé du débat scientifique sur le renouveau syndical présentés dans ce chapitre constituent un point de départ important dans notre analyse.

## CHAPITRE II

### CADRE D'ANALYSE

Dans l'objectif de trouver d'autres *ressources* pour se renouveler, les organisations syndicales ont développé différents types de relations à l'extérieur de leurs frontières organisationnelles, dans la société. Ces relations avec d'autres *organismes de la société civile* sont au cœur des modèles du syndicalisme communautaire et de mouvement social. D'autre part, le modèle de syndicalisme de capital social s'est penché sur la valeur stratégique des relations sociales pour freiner le déclin syndical. L'importance mise sur les relations sociales dans ce modèle représente l'élément central sur lequel se base notre contribution analytique.

Dans ce chapitre, nous mettons en exergue les dimensions analytiques de ces trois modèles de syndicalisme qui permettent d'explorer les différents types de relations que les organisations syndicales développent et tissent avec plusieurs acteurs sociaux au Québec. Pour définir les caractéristiques principales de ces relations et évaluer la capacité stratégique des organisations syndicales à les tisser dans un dense réseau, nous mobilisons les concepts principaux de la théorie des réseaux sociaux et le modèle d'analyse qui lui est analogue. La revue des concepts centraux de ces modèles nous amène à préciser nos objectifs de recherche à l'aide de questions de recherches spécifiques.

## 2.1 Modèle de syndicalisme communautaire

Les collaborations entre organisations syndicales et certains acteurs sociaux ne sont pas un phénomène récent (Nissen, 2004), cependant les études de cas visant l'identification de leurs facteurs de succès se sont multipliées dans le cadre du débat sur le renouveau syndical (e. g. Gahan et Pekarek, 2013 ; Hyman, 2007 ; Nissen et Jarley, 2005 ; Wray, 2009). Bon nombre d'études de cas ont fait émerger la manière dont les alliances avec des organisations de la société civile permettent aux syndicats de s'impliquer dans la vie des travailleurs — membres et non-membres d'un syndicat — au-delà de la sphère professionnelle, tout en leur permettant d'avoir accès à plusieurs *ressources* importantes pour se renouveler (Holgate, 2015).

En ce sens, le modèle de syndicalisme communautaire a été proposé comme une manière de revitaliser le mouvement syndical (Wray, 2009). Précisément, ce modèle propose d'utiliser la communauté comme espace d'organisation syndicale, en travaillant de concert avec des groupes communautaires et sociaux à l'atteinte de buts communs (Cockfield, Rainie, Buttigieg et Jerrard, 2009 ; Tattersall, 2009). Par ces expériences de collaboration, les organisations syndicales peuvent tisser des relations sociales solides avec différents individus et institutions de la communauté (Holgate, 2018). Ces associations sont basées d'une part sur la vision du syndicat comme une partie intégrante de la communauté et société dans laquelle il évolue, et d'autre part sur l'instrumentalité de la relation qui en résulte (Tattersall, 2009). En effet, ces associations et collaborations permettent aux organisations syndicales d'obtenir des *ressources* importantes pour leur revitalisation.

Précisément, cinq types de *ressources* importantes peuvent être obtenues dans le cadre de ces relations instrumentales. Premièrement, elles représentent une occasion

pour les organisations syndicales de se pencher sur des problématiques sociales à l'extérieur du lieu de travail et de réaliser des gains en dehors de leur traditionnel champ d'action, rehaussant ainsi leur légitimité sociale (Nissen, 2003). Lorsque les organisations syndicales s'impliquent dans des causes qui ne sont pas directement liées à leurs membres, elles sont en mesure d'améliorer la manière dont elles sont perçues par la communauté externe (Holgate, 2015). Deuxièmement, en s'impliquant dans la communauté, les syndicats peuvent favoriser la participation de leurs membres au sein de leurs organisations (Cockfield, Rainie, Buttigieg et Jerrard, 2009). Lorsque des problématiques qui touchent les membres comme citoyens sont mises de l'avant, ceux-ci sont plus susceptibles de se sentir interpellés et de se mobiliser (Gahan et Pekarek, 2013). Spécifiquement, l'aspect communautaire permet d'augmenter les sentiments d'engagement et de solidarité ; lesquels peuvent servir d'axe de mobilisation à l'avantage des organisations syndicales (Hyman, 2007). Troisièmement, lors de conflits de travail ou lors de négociations collectives, les organisations syndicales peuvent se tourner vers les acteurs de la communauté, avec qui ils ont établi des relations, pour leur demander d'endosser leurs revendications (Tattersall, 2005 ; Wray, 2009). Quatrièmement, les alliances entre des acteurs de la communauté et des syndicats permettent l'accroissement de leurs bassins de compétences respectifs et communs, par un principe de gains réciproques (Greer, 2008). Finalement, certains acteurs de la communauté peuvent faciliter l'accès aux milieux de travail non-syndiqués, par une relation de *confiance* déjà établie (Holgate, 2018). Cet accès privilégié peut permettre aux organisations syndicales de syndiquer de nouveaux membres (Wills, 2001). La proximité qu'ont ces organismes communautaires avec la population, notamment avec des groupes marginalisés du monde syndical comme les immigrants, les femmes et les travailleurs précaires, est activement recherchée par les organisations syndicales (Tattersall, 2009).

Ces relations avec des organismes communautaires permettent donc surtout aux syndicats de mettre sur pied des alliances stratégiques pouvant rehausser l'efficacité de leurs efforts de revitalisation par différents moyens (Holgate, 2015). Au-delà de la manière dont les organisations syndicales peuvent profiter de ces relations avec des acteurs de la communauté en obtenant plus de *ressources* et de support, certaines relations tissées avec des acteurs de la société civile sont davantage guidées par un désir d'adopter un rôle social plus large et d'emprunter des tactiques propres aux mouvements sociaux (Wray, 2008). Dans le cadre du renouveau syndical, plusieurs études de cas ont analysé les expériences positives des syndicats ayant établi des relations avec des mouvements sociaux (e.g. von Holdt, 2002; Walsh, 2012). Le modèle de syndicalisme de mouvement social a été élaboré à partir de ces analyses d'expériences réussies.

## 2.2 Modèle de syndicalisme de mouvement social

Ces études de cas montrent comment certaines organisations syndicales ont adopté et endossé avec succès des préoccupations sociales qui ne touchent pas uniquement leurs membres, mais l'ensemble de la société, soulignant ainsi l'importance pour les syndicats de fonctionner comme un mouvement social (Fairbrother, 2008 ; Piore et Safford, 2006 ; Snell et Fairbrother, 2010). En tissant des liens avec des organismes et des institutions d'envergure sociétale, le mouvement syndical peut se démarquer comme une institution sociale fondamentale (Wray, 2008). Ces liens permettent d'obtenir le soutien d'organisations et d'individus à travers toute la société civile ; un élément stratégique nécessaire au renforcement du pouvoir d'influence des syndicats (Saundry, Stuart et Antcliff, 2012).

À l'instar du syndicalisme communautaire, le syndicalisme de mouvement social permet aux syndicats de se démarquer comme acteur fondamental dans la société (von Holdt, 2002). Cependant, dans ce modèle, l'accent n'est pas mis sur l'instrumentalité de la démarche, mais plutôt sur l'importance pour le mouvement syndical de militer pour une société plus juste pour tous (Engeman, 2015). Alors que le syndicalisme communautaire se base sur les coalitions avec la communauté et les bénéfices qui en découlent, le syndicalisme de mouvement social est un modèle qui cherche à transformer profondément le mouvement syndical en mouvement social pour tous les travailleurs et citoyens plus vulnérables (Lopez, 2004). Également, ce modèle cherche à s'étendre plus loin qu'à l'échelle de la communauté, en utilisant la société comme espace de militantisme et d'activisme pour défendre les droits des citoyens, la justice sociale et la démocratie (Fairbrother, 2008 ; Fine, 2005). Devant la globalisation de l'économie, le syndicalisme de mouvement social peut potentiellement même être déployé à l'échelle mondiale par une solidarité transnationale (Korkmaz, 2015 ; Moody, 1997).

Les avantages associés à ce modèle de syndicalisme se rapprochent fortement de ceux du syndicalisme communautaire, en raison des nombreuses caractéristiques qu'ils partagent (Fine, 2005). Notamment, ce modèle permet aussi d'obtenir le soutien d'autres acteurs de la société, d'acquérir d'autres *ressources* et compétences, de rehausser la légitimité sociale du mouvement syndical ainsi que de cultiver une vie syndicale plus animée (Fairbrother, 2008). En effet, en mobilisant les membres autour de problématiques universelles, les organisations syndicales peuvent favoriser un sens de civilité et d'entraide qui transforme la raison d'être du syndicat et stimule la participation syndicale (Putnam, 1993 ; Tzanakis, 2013). Ce modèle permet de donner une voix aux travailleurs pour qu'ils puissent élaborer un syndicat à leur image et centré sur leurs préoccupations (Walsh, 2012).

Aux avantages que ce modèle partage avec ceux du syndicalisme communautaire s'ajoutent des avantages qui lui sont propres. En adoptant des tactiques empruntées aux mouvements sociaux en plus de leur rôle d'agent économique pour la négociation collective, les organisations syndicales peuvent, par leur militantisme dans d'autres sphères de la société, se positionner comme un acteur de changement social et ainsi augmenter leur pouvoir et leur importance au sein de celle-ci (Engeman, 2015 ; Touraine, Wieviorka et Dubet, 1984 ; Turner, 2009 ; Vaillancourt, 1991). Plus encore, en agissant comme agents de changement social et politique, les organisations syndicales, sans faire de gains immédiats sur le plan des négociations collectives, peuvent contribuer à rendre les climats social et politique plus favorables aux syndicats à long terme (Engeman, 2015).

Plusieurs exemples notoires d'expériences positives de syndicalisme communautaire et de syndicalisme de mouvement social ont été rapportés dans la littérature. Aux États-Unis, un syndicat a réussi à obtenir des gains importants pour les travailleurs et les membres de la communauté concernant l'accès au logement, aux soins de santé et à l'emploi en adoptant le modèle de syndicalisme communautaire et en s'associant ainsi avec des groupes sociaux tels que des centres spirituels, des représentants politiques et plus encore (Rhomberg et Simmons, 2005). Également aux États-Unis, le syndicat Service Employee International Union (SEUI) a entamé une transformation profonde de son fonctionnement grâce au modèle de syndicalisme de mouvement social, en engageant dans ses rangs des activistes de mouvements sociaux pour apprendre un nouveau répertoire d'actions (Nissen, 2003). Cette transformation de leur fonctionnement leur a permis d'organiser avec succès près de 100 000 nouveaux travailleurs et de s'imposer comme un acteur fondamental en relations industrielles (Turner, 2009). Le mouvement « Fight for 15 » est un autre exemple intéressant de syndicalisme de mouvement social. Cette importante campagne en relations de travail

a uni des organisations et des organismes de la société civile pour militer pour de meilleures conditions salariales ainsi que pour le droit à la représentation syndicale pour les employés de chaînes de restauration rapide et du secteur des services (Tapia, Lee et Filipovitch, 2017). Ces exemples, parmi plusieurs autres, démontrent comment les modèles de syndicalisme communautaire et de mouvement social intègrent les grandes stratégies proposées dans le cadre du renouveau syndical et témoignent de leur pertinence.

Les modèles de syndicalisme communautaire et de mouvement social ne sont cependant pas sans limites. Les alliances et collaborations entre syndicats et *organismes de la société civile* peuvent parfois échouer du fait que le niveau de *confiance* entre les partenaires est faible ou du fait que ceux-ci ont des *valeurs* divergentes (Whaites, 2005). Une asymétrie en termes de *ressources* (e.g. ressources matérielles, financières ou pouvoir et influence) possédées par chacun des partenaires peut entraver le bon déroulement des collaborations, alliances ou associations (Cockfield, Rainie, Buttigieg et Jerrard, 2009 ; Milkman, 2013). La présence d'agents facilitant l'établissement de relations solides à plusieurs niveaux de la structure syndicale — aux *niveaux local, fédéral ou confédéral* —, en jouant le rôle de *ponts* entre organisations et/ou mouvements, peut s'avérer utile pour pallier ces limites (Tattersall, 2009).

Bien que l'accent ait été majoritairement mis sur l'instrumentalité des associations dans le modèle de syndicalisme communautaire et sur la contribution sociétale du syndicalisme dans le modèle de syndicalisme de mouvement social, ces deux modèles préconisent, de manière indirecte, le tissage de relations avec plusieurs acteurs externes aux organisations syndicales. Ces relations peuvent aider ces dernières à générer du capital social, entre les membres et au-delà de ceux-ci, avec plusieurs acteurs sociaux.

Ce capital social représente une ressource importante dans le cadre de la revitalisation du mouvement syndical (Whaites, 2005).

### 2.3 Modèle de syndicalisme de capital social

Le concept de capital social revêt une importance particulière dans le débat sur le renouveau syndical (e.g. Brown Johnson et Jarley, 2005 ; Nissen et Jarley, 2005 ; Saundry, Stuart et Antcliff, 2012). Il est notamment au cœur du modèle de syndicalisme de capital social qui a été proposé pour contrer le déclin du mouvement syndical. Le syndicalisme de capital social a été proposé en réponse au nombre décroissant de membres et à leur apathie face aux enjeux syndicaux, afin de façonner une vie syndicale plus dynamique par leur activisme et engagement (Brown et Johnson, 2004). Ce modèle, contrairement au syndicalisme communautaire et de mouvement social, est largement basé sur le pouvoir des relations sociales et propose de tabler sur la création de réseaux sociaux, et donc de capital social, entre les membres dans des situations non conflictuelles — en dehors des grèves, lock-out ou périodes de négociation collective (Bailey et Brown Johnson, 2004). De plus, ce modèle s'éloigne du modèle de « service » des syndicats, où les membres paient simplement leurs cotisations en échange d'une protection de leurs conditions de travail à l'instar d'un service d'assurance (Nissen, 2003). En favorisant la création de capital social par de solides liens entre les membres, ce modèle vise à rehausser la valeur du syndicat pour ses membres, en organisant le syndicat autour des préoccupations des membres plutôt qu'en organisant des travailleurs autour d'un agenda imposé par des leaders syndicaux (Whaites, 2005).

Le capital social qui émerge des réseaux sociaux entre les membres peut ainsi être mobilisé vers les objectifs syndicaux (Whaites, 2005). Notamment, en favorisant une

cohésion sociale entre les membres d'un syndicat, il devient plus facile d'intégrer les nouveaux salariés à la structure syndicale et à les sensibiliser aux conflits de travail et, surtout, aux enjeux du mouvement syndical (Nissen et Jarley, 2005). Lors de conflits de travail dans une entreprise, les membres d'un syndicat sont plus susceptibles d'agir collectivement lorsqu'ils sont liés les uns aux autres par des relations sociales, empreintes de *confiance* et de solidarité (Roca, 2016). Ces relations sociales entre les membres représentent aussi un canal de communication important, car elles permettent de transmettre l'information pertinente à la vie syndicale d'un individu à l'autre, plus rapidement et à moindre coût (Nissen et Jarley, 2005). Ce partage d'information et de connaissances permet à son tour de favoriser l'implication des membres et leur participation à différents événements liés au mouvement syndical, à l'intérieur comme à l'extérieur du syndicat (Nissen et Jarley, 2005). Finalement, le réseau social développé par les syndicats à partir des relations entre les membres permet de mutualiser et créer une synergie entre leurs *ressources* individuelles. En connectant densément en réseau tous les membres, il devient possible de multiplier la quantité et rehausser la qualité de *ressources* rendues disponibles pour chacun des membres et pour l'organisation syndicale (Saundry, Stuart et Antcliff, 2012 ; Tillie, 2004).

#### 2.4 Les relations et réseaux sociaux des syndicats dans la société

Le modèle de syndicalisme de capital social s'avère intéressant en raison de l'accent mis sur les relations sociales et leur importance pour le renouveau syndical, spécifiquement en raison de la capacité des syndicats à les tisser dans un réseau dense et mobilisable (Nissen et Jarley, 2005). Cependant, favoriser l'engagement ainsi que la participation des membres est un exercice qui s'est avéré difficile et insuffisant pour redonner vie au mouvement syndical (Dixon et Fiorito, 2009). Cette difficulté s'explique par l'affaiblissement du sens de collégialité au travail et par le nombre de

membres qui continue à décliner (Bailey et Brown Johnson, 2004 ; Putnam, 1993). Les *ressources* nécessaires à l'accroissement du pouvoir syndical doivent donc être recherchées à l'extérieur des organisations syndicales, à l'aide des relations de support entretenues avec plusieurs acteurs sociaux (Holgate, 2015). Les efforts de réseautage des syndicats doivent s'intensifier afin de recréer des espaces solidaires, dans les milieux de travail comme à l'extérieur de ceux-ci (Hickey, Kuruvilla, et Lakhani, 2010 ; Taylor, 2000). En conséquence, l'approche du syndicalisme de capital social s'avère limitée en ce qui a trait à sa portée analytique, si l'objectif du renouveau syndical est de transcender le milieu de travail pour joindre plusieurs sources importantes de support qui se trouvent à l'extérieur des organisations syndicales, dans la société (Saundry, Stuart et Antcliff, 2012; Turner and Hurd, 2001).

Les relations tissées à l'extérieur de l'organisation syndicale, tel que mises de l'avant dans les modèles de syndicalisme communautaire et de mouvement social, peuvent servir à obtenir davantage de *ressources* de support, accroître la visibilité du syndicat et à gagner davantage de pouvoir sur la scène sociopolitique (Dixon et Fiorito, 2009 ; Tattersall, 2005). Cependant, les modèles de syndicalisme communautaire et de mouvement social, contrairement au syndicalisme de capital social, ne se concentrent pas sur l'analyse des relations sociales. Conséquemment, ces modèles ne permettent pas de porter une attention analytique particulière à la variété des relations que les syndicats entretiennent avec des acteurs de la société civile, les caractéristiques de ces relations, le capital social qui en découle et surtout sur comment celles-ci peuvent être exploitées pour élaborer un dense réseau de support. L'accent analytique mis sur les relations sociales dans le modèle de syndicalisme de capital social et sur leur valeur stratégique peut être transposé aux modèles de syndicalisme communautaire et de mouvement social. En agrégeant les dimensions analytiques des modèles mettant de l'avant les relations de support avec des acteurs de la société civile (i.e. syndicalisme

communautaire et de mouvement social) et celles du syndicalisme de capital social, mettant de l'avant les relations sociales et les réseaux denses entre membres, nous pourrions étudier la diversité des relations des organisations syndicales. Spécifiquement, nous pouvons analyser les caractéristiques de l'ensemble des relations entretenues par les organisations syndicales avec plusieurs acteurs sociétaux et comment celles-ci peuvent contribuer positivement au renouveau syndical en étant intégrées dans un dense réseau de support. Cette analyse permet d'évaluer la capacité des organisations syndicales à exploiter ces relations et ces réseaux pour accroître le pouvoir syndical. Une compréhension affinée du pouvoir des relations sociales et des réseaux dans la société peut permettre aux syndicats de développer des stratégies leur permettant de retirer le plus de bénéfices possible du capital social qui en découle. (Nissen et Jarley, 2005 ; Saundry, Stuart et Antcliff, 2012)

Cependant, en raison des caractéristiques des relations qui le composent, tous les réseaux sociaux entretenus par les organisations syndicales ne sont pas équivalents quant à leur aptitude à être efficacement mobilisés pour obtenir plus de *ressources* et soutenir le renouveau syndical (Cockfield, Rainnie, Buttigieg and Jerrad., 2009; Granovetter, 1983; Tattersall, 2005). Les types de relations entretenues par les organisations syndicales, leurs caractéristiques, ainsi que la structure des réseaux qu'elles forment peuvent avoir un impact sur leur capacité à les utiliser avantageusement et stratégiquement (Inkpen et Tsang, 2005). En ce sens, la théorie des réseaux sociaux et son modèle d'analyse permettent d'étudier, par une conceptualisation systémique, l'impact des caractéristiques des relations sociales et de la structure d'un réseau sur les individus, groupes ou organisations qui le composent (Borgatti, Mehra, Brass et Labianca, 2009).

## 2.5 Théorie des réseaux sociaux et le modèle d'analyse des réseaux sociaux

La théorie des réseaux sociaux, à laquelle le syndicalisme de capital social a emprunté certains concepts, explique comment le tissage et la densité d'un réseau affectent différents phénomènes (Burt, 2000). Le tissage d'un réseau se rapporte à la manière dont les individus sont mis en contact entre eux et deviennent progressivement interconnectés (Ingman et Torfason, 2010). Notamment, la manière dont le réseau est tissé affecte sa densité, c'est-à-dire la mesure avec laquelle les individus membres d'un réseau sont étroitement liés par de nombreuses et solides relations, ce qui à son tour impacte la possibilité de mobiliser celui-ci vers l'atteinte de certains buts (Borgatti, Mehra, Brass et Labianca, 2009). Transmettre de l'information, organiser un événement public, utiliser son entourage pour trouver un emploi ou établir de nouveaux contacts ne sont que quelques exemples des nombreuses façons dont un réseau peut être mobilisé (Nissen et Jarley, 2005 ; Granovetter, 1983). Pour les organisations syndicales, le réseau peut être mobilisé en ralliant et à mettre en action les individus membres du réseau autour d'objectifs liés au renouveau syndical. Or, la densité d'un réseau et la possibilité de le mobiliser dépendent de plusieurs des *caractéristiques des relations sociales* qui le composent (Taylor, 2000).

La théorie des réseaux sociaux explique que des relations sociales basées sur des *valeurs partagées* et empreintes de *confiance* rendent le réseau de relations plus dense, en favorisant une proximité émotionnelle et un attachement entre les personnes qui le composent (Tillie, 2004). C'est pourquoi, pour établir un réseau dense qui peut être mobilisé pour soutenir le renouveau syndical, les organisations syndicales doivent investir du temps et des ressources pour gagner la *confiance* des personnes et des organismes avec qui elles établissent des relations ainsi que pour identifier et souligner les *valeurs* qu'ils partagent (Holgate, 2018). En effet, lorsque les membres d'un réseau

partagent les mêmes *valeurs* et idéologies, il est plus facile de les organiser et les mobiliser collectivement autour de causes communes pour militer en faveur d'enjeux sociaux ou revendications syndicales (Gahan et Pekarek, 2013 ; Taylor, 2000). Ceci est également souligné dans les études de cas de syndicalisme communautaire et de syndicalisme de mouvement social qui ont validé l'importance d'établir des liens de *confiance* résilients, basés sur des intérêts et *valeurs* partagés, pour que les collaborations et associations entre les syndicats et autres *organismes de la société civile* engendrent des résultats positifs (Holgate, 2018; Nissen, 2004; Tattersall, 2008; Schmidt, 2005; von Holdt, 2012). Cependant, la *fréquence* et la *durée* des interactions entre individus, groupes ou organisations ont un impact significatif sur le degré de *confiance* que ceux-ci s'accordent mutuellement (Borgatti, Mehra, Brass et Labianca, 2009 ; Burt, 2000). Ce n'est donc que par des efforts constants de réseautage et de tissage de relations ainsi que par des investissements continuels dans leurs relations sociales que les organisations syndicales peuvent établir des liens résilients favorisant un sentiment d'engagement et de civilité ; des éléments essentiels pour former un dense réseau mobilisable (Putnam 1993 ; Tzanakis 2013).

La *fréquence* et la *durabilité* des liens entre individus et organisations a non seulement un impact positif sur la *confiance* qu'ils s'accordent, mais également sur la facilité avec laquelle l'information et le savoir peuvent être partagés (Burt, 2000). Les organisations syndicales jouissant de ce type de relations peuvent informer leurs membres et leurs contacts des conflits à venir, des causes sociales qu'ils jugent importantes, de leurs activités de mobilisation et plus encore. Certains chercheurs ont souligné que les *valeurs* syndicales et leur pertinence sociale ne sont pas adéquatement exposées et partagées ; les réseaux sociaux, à condition qu'ils soient denses, représentent donc un canal de communication privilégié (Bailey et Brown Johnson, 2004). La *fréquence* et *durabilité* des liens d'un réseau dense impacte de manière

similaire la façon dont l'influence sociale et le pouvoir sont distribués dans celui-ci (Scott, 2011). Précisément, une organisation syndicale est plus susceptible de jouir d'une plus grande influence sociale sur d'autres individus ou organisations si elle est liée à ceux-ci par des relations sociales *fréquentes, durables* et empreintes de *confiance* (Taylor, 2000 ; Whaites, 2005).

Également, les organisations syndicales peuvent établir des relations à différentes *échelles* — *entre individus, entre organisations ou entre individus et organisations* — leur permettant d'obtenir différents types de *ressources* et différents degrés de pouvoir et d'influence sociale (Nissen et Jarley, 2005 ; Tattersall, 2004). La manière dont ces *ressources* et cette influence sociale sont utilisées, mises à profit et partagées dépend du *niveau syndical* — *local, fédération et confédération* — à laquelle ces relations sont établies (Cockfield, Rainie, Buttigieg et Jerrard, 2009).

Tout comme les caractéristiques des relations qui le composent, *la manière dont les relations sont intégrées et interreliées dans un réseau* peut déterminer si celui-ci est densément tissé (Inkpen et Tsang, 2005). La structure du réseau, issue de la façon dont les organisations syndicales connectent l'une à l'autre les relations qu'ils établissent avec plusieurs acteurs, influence donc leur capacité à mobiliser leur réseau aux fins du renouveau syndical (Burt, 2000). Pour mobiliser un réseau, les organisations syndicales doivent jouir d'un réseau dense, afin de pouvoir rallier et mettre en action tous ses membres autour d'objectifs communs. Spécifiquement, pour densifier leur réseau, les organisations syndicales peuvent développer la capacité à lier entre elles les relations qui sont déployées à différentes *échelles* et à différents *niveaux de la structure syndicale*, pour multiplier les contacts et liens à l'intérieur du réseau et éviter que certains individus ou organisations ne se retrouvent isolés (Tattersall, 2005). Pour ce faire, certains individus jouent un rôle particulièrement important, en servant de *pont*

entre deux organisations ou entre individus (Rose, 2000). Ces individus permettent non seulement de créer une proximité entre chaque entité, mais également de libérer le potentiel synergique des réseaux sociaux (Brown Johnson and Jarley, 2005; Serdar, 2012; Whaites 2005). Lorsqu'un *pont* permet l'accès à un autre réseau de relations, il permet l'accès indirect aux réseaux individuels de tous ceux qui le composent, ainsi qu'à leurs *ressources* individuelles et organisationnelles (Granovetter, 1983). Via des personnes interposées, et par un effet « boule de neige », le réseau peut rapidement se densifier et s'étendre, pour ainsi permettre la mobilisation et le ralliement d'un plus grand nombre de personnes autour des enjeux syndicaux (Schmidt, 2015 ; Whaites 2005). Ainsi, par des réseaux tissés stratégiquement, denses et résilients, les organisations syndicales peuvent être en mesure de créer une base militante cohésive, solidaire et mobilisée (Diani, 2003).

En ce sens, une analyse des réseaux sociaux permet de repérer les opportunités **stratégiques** pour les organisations syndicales, en identifiant avec précision les individus ou groupes permettant l'accès à certaines *ressources* ou autres individus influents, par leur position privilégiée dans le réseau (Borgatti, Mehra, Brass et Labianca, 2009 ; Granovetter, 1983). Certains individus ou groupes, en raison de la taille de leur réseau personnel, peuvent jouer un rôle primordial en mettant en contact des personnes ayant des intérêts et *valeurs* similaires ou complémentaires (Tattersall, 2009). Par exemple, un membre du réseau d'une organisation syndicale peut déclencher, en sollicitant des contacts permettant d'établir un lien entre deux institutions, une collaboration entre le syndicat et un organisme communautaire (Milkman, 2013). Cette méthode d'analyse permet également d'identifier plus facilement les individus qui peuvent jouer le rôle de *pont*, en repérant ces personnes qui sont à la fois membres d'un organisme et d'un syndicat, et qui permettent ainsi d'établir un lien fréquent et durable entre deux entités. La *confiance* dont jouissent ces

individus peut permettre de faciliter les alliances et collaborations entre syndicats et autres organisations de la société civile (Nissen, 2004 ; Tattersall, 2009).

## 2.6 Questions spécifiques de recherche

Comme la nature et la qualité des liens tissés par une organisation syndicale peuvent être déterminantes afin de créer un réseau de support mobilisable (Saundry, Stuart and Antcliff, 2012), l'étude des *caractéristiques des relations* qu'elles entretiennent, ainsi que de la *structure de leurs réseaux* permettra d'enrichir le débat sur les efforts de revitalisation syndicale. En observant dans quelle mesure les organisations syndicales sont aptes à capitaliser leurs efforts relationnels pour en retirer des *ressources* et bénéfices, par la mobilisation d'un réseau de relations sociales, nous pourrons mieux identifier les *stratégies* les plus efficaces et celles qui sont à améliorer.

Puisqu'un de nos objectifs de recherche est d'identifier les caractéristiques des relations sociales entretenues par les organisations syndicales et de décrire les types de relations qu'elles engendrent, es questions spécifiques suivantes viennent préciser notre première question de recherche.

- Dans quelle mesure les organisations syndicales établissent-elles des relations empreintes de *confiance* avec divers acteurs de la société civile ?

- Dans quelle mesure les organisations syndicales établissent-elles des relations basées sur des *valeurs partagées* ?

- Les organisations syndicales arrivent-elles à maintenir ces relations *dans le temps*, et à les entretenir *fréquemment* ?

- Quelles sont les *ressources* qui sont recherchées par les organisations syndicales et qui sont rendues disponibles via ces relations ?

- À quelle *échelle* les relations sociales des organisations syndicales sont-elles déployées ?

- Quels sont les *niveaux de structures syndicales* impliqués dans ces relations ?

Puisque notre second objectif de recherche est d'explorer empiriquement la capacité des organisations syndicales à tisser leurs relations avec divers acteurs de la société civile dans un dense réseau de support ainsi qu'évaluer leur capacité à utiliser avantageusement ce réseau et le capital social qui en découle, nous posons les questions de recherche spécifiques suivantes :

- Quels efforts les organisations syndicales déploient-elles pour créer une synergie entre les relations qu'elles entretiennent ?

- Dans quelle mesure les organisations syndicales arrivent-elles à identifier les individus pouvant les aider à densifier leur réseau ?

- Comment les organisations syndicales utilisent-elles le capital social auquel elles ont accès ?

Finalement, en lien avec notre troisième objectif de recherche visant à améliorer les stratégies syndicales déployées pour cultiver adéquatement leurs relations sociales et tirer profit des réseaux qu'elles tissent, nous posons les questions spécifiques suivantes :

- Comment les organisations syndicales peuvent-elles augmenter le nombre et la qualité des relations sociales qu'elles entretiennent ?
- Quelles actions stratégiques peuvent-elles déployer afin de densifier leur réseau ?
- Comment peuvent-elles les cultiver de manière à améliorer leur capacité à les mobiliser, et ce de manière stable à travers le temps ?

Ces questions de recherche spécifiques se basent sur la littérature des modèles de syndicalisme communautaire, de mouvement social et de capital social ainsi que sur la théorie des réseaux sociaux à la base de notre cadre d'analyse et permettent d'aligner nos objectifs de recherche aux lacunes dans la connaissance scientifique.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Afin d'atteindre nos trois objectifs et de répondre à nos questions de recherche, nous employons un devis exploratoire basé sur des données qualitatives. Ce devis de recherche, centré sur des entrevues semi-structurées et des groupes de discussions focalisées, est le plus approprié et efficace pour obtenir la richesse de données permettant d'explorer les manières dont les syndicats entrent en relation avec divers acteurs sociaux, pour ainsi rendre les résultats de notre recherche hautement valides. Dans ce chapitre, nous aborderons chacun des éléments méthodologiques choisis et expliquerons leurs avantages ainsi que les précautions prises pour pallier leurs limites.

#### 3.1 Devis de recherche

Comme illustré par nos objectifs et questions de recherche, notre démarche est surtout motivée par une logique de découverte, particulièrement dans le contexte unique que représente le syndicalisme québécois (Gauthier, 2009). Alors que nous n'émettons aucune hypothèse a priori, l'interprétation des données permet plutôt une construction de sens du phénomène à l'étude. Ainsi, afin d'enrichir la typologie des relations entretenues par les organisations syndicales, d'évaluer leur capacité à tisser ces relations pour former un dense réseau de support, ainsi que de faire émerger les stratégies efficaces pour exploiter ce réseau, nous avons adopté une démarche inductive

basée sur des données qualitatives. Ce projet de recherche s'est également inscrit dans un processus itératif qui nous a permis d'effectuer des vas-et-viens entre la collecte et l'analyse de données (Srivasta et Hopwood, 2009).

Comme démontré au chapitre précédent, les modèles de syndicalisme de capital social, communautaire et de mouvement social fournissent des cadres intéressants pour identifier certains types de relations entretenues par les organisations syndicales. Cependant, d'autres types sont encore relativement peu étudiés dans la littérature scientifique, lesquels gagneraient à être davantage explorés. À cet effet, et considérant que le devis de recherche permet « l'intégration et l'articulation de l'ensemble des décisions à prendre pour appréhender de façon cohérente la réalité empirique afin de soumettre de façon rigoureuse (..) les questions de recherche à l'épreuve des faits » (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 2005, p. 33), nous avons utilisé un devis de recherche exploratoire.

Ce devis, que nous avons déployé en deux étapes, nous a permis d'obtenir la richesse de données nécessaires pour développer davantage la typologie des relations entretenues par les organisations syndicales avec plusieurs acteurs de la société (Sekaran, 2003). Tout d'abord, grâce à des entrevues semi-structurées, nous avons exploré la diversité des types de relations entretenues par les organisations syndicales et leur tissage dans un dense réseau de support. Par la suite, suivant une logique confirmatoire, nous avons animé des groupes de discussions focalisées qui ont permis d'augmenter la validité des résultats de la première étape (Stewart, Shamdasani et Rook, 2007). De plus, cette deuxième étape nous a permis d'enrichir nos données pour élaborer notre troisième contribution, visant à améliorer les stratégies permettant de tisser un dense réseau mobilisable pour le renouveau syndical.

## 3.2 Échantillonnage

Afin de déployer notre devis de recherche en deux étapes, deux échantillons distincts ont été nécessaires ; un premier pour les entrevues semi-structurées et un second pour les groupes de discussions focalisées.

### 3.2.1 Premier échantillon

Le premier échantillon est constitué de membres et exécutifs élus provenant de plusieurs syndicats québécois. Ceux-ci ont été choisis, par choix raisonné, puisqu'ils ont personnellement participé à des expériences significatives de collaboration avec divers acteurs sociétaux. Nous avons également utilisé la technique d'échantillonnage « boule de neige » pour constituer ce premier échantillon (i.e. pour les entrevues semi-structurées). Cette technique d'échantillonnage est particulièrement appropriée, puisque notre objectif est de faire émerger des points de convergence et des tendances dans les données collectées, pour dégager les caractéristiques principales des relations entre les syndicats et la société (Palinkas et al., 2015). Également, puisque notre population de référence est difficilement identifiable et possède des caractéristiques peu communes, cette technique d'échantillonnage nous a permis de recruter nos participants rapidement et efficacement en utilisant la connaissance des acteurs du milieu (Heckathorn, 2011). En effet, il n'existe pas de liste des membres ou exécutifs syndicaux ayant tissé des liens et collaboré avec plusieurs acteurs sociétaux ; nous avons donc invité, à partir de nos contacts dans les trois grandes centrales syndicales québécoises (FTQ, CSN, CSQ), des membres des syndicats et/ou des représentants syndicaux qui ont établi des liens significatifs avec la société civile à participer à notre recherche. Ces contacts ont été identifiés dans le cadre des rencontres du protocole UQAM/CSN/CSQ/FTQ du service aux collectivités de l'UQAM. Ces personnes ont

été contactées par téléphone et courriel, et relancées si aucune suite n'a été donnée après plusieurs jours.

Lorsque plusieurs de ces premiers individus ont répondu positivement à notre invitation, nous avons vérifié qu'ils correspondaient aux critères d'inclusion à la recherche. Le milieu des relations de travail au Québec étant suffisamment circonscrit, les premiers individus identifiés et correspondant aux critères de sélection ont pu désigner d'autres participants potentiels. Ces participants nous ont permis d'identifier et contacter d'autres participants pour l'étude (Biernacki et Waldorf, 1981 ; Noy, 2008). Ceux-ci ont également été contactés par téléphone et courriel et relancés au besoin.

La taille de notre premier échantillon n'a pas été préalablement établie ; nous l'avons considéré complet lorsque les dimensions analytiques issues des données ont été saturées. Nous avons cessé de recruter des participants lorsqu'aucune nouvelle dimension analytique n'aurait pu être identifiée par l'ajout de participants supplémentaires à notre échantillon. Afin d'évaluer la saturation des dimensions analytiques, nous avons déterminé que celle-ci était atteinte lorsqu'il n'était plus possible de créer de nouveaux codes ni de nouvelles catégories lors de l'analyse des données (Guest, Bunce et Johnson, 2006). La saturation des dimensions analytiques peut aussi être déterminée par l'évaluation de la *fréquence* à laquelle les codes se manifestaient dans l'analyse des données. Lorsque nos codes sont devenus redondants, nous avons considéré nos dimensions analytiques saturées (Guest, Bunce et Johnson, 2006).

Malgré que l'utilisation des techniques « boule de neige » et par choix raisonné n'affecte pas de manière significative la validité des résultats pour un devis exploratoire utilisant de petits échantillons (Royer et Zarlowski, 1999), la technique

d'échantillonnage « boule de neige » n'est pas sans limites. La limite la plus saillante des techniques d'échantillonnage « boule de neige » et par choix raisonné est qu'il n'est pas possible de généraliser les résultats à l'ensemble d'une population, puisqu'il s'agit de techniques non probabilistes (Heckathorn, 2011). Cependant, nos objectifs de recherche n'incluent pas la vérification d'hypothèses pour la généralisation à une population entière, mais bien l'exploration des relations entretenues par les organisations syndicales pour apporter un éclairage analytique basé sur des données empiriques.

Également, la technique d'échantillonnage « boule de neige » peut amener un biais au niveau du profil des individus qui sont inclus dans l'échantillon. Bien que l'objectif soit de souligner les similarités d'une entrevue à l'autre et de faire émerger des tendances dans les manières dont les syndicats tissent des liens avec plusieurs acteurs de la société, une certaine prudence est nécessaire afin de nous assurer que les échantillons constitués ne soient pas excessivement homogènes (Royer et Zarlowski, 1999). Puisque nous avons tendance, en tant qu'être humain, à nous associer à des individus qui nous ressemblent (i.e. principe d'homophilie), nous devons nous assurer que les participants qui nous ont été désignés par leurs amis, connaissances ou collègues ne sont pas excessivement homogènes (Heckathorn, 2011). Nous avons limité les effets négatifs de cette homogénéité en nous assurant que notre échantillon soit suffisamment varié en matière de genre (équilibre homme-femme), de la centrale syndicale d'appartenance, de secteur économique (par exemple, services, manufacturier, construction, etc.) et en termes d'années d'expérience dans l'organisation syndicale (Biernacki et Waldorf, 1981 ; Johnson, 2014).

Une fois les dimensions analytiques saturées, le premier échantillon est finalement composé de 30 personnes ; 14 femmes et 16 hommes âgés entre 25 et 65

ans approximativement, ayant entre 1 et 35 années d'expérience au sein d'un syndicat. Ceux-ci proviennent de différents niveaux de la structure syndicale ; 12 sont impliqués au niveau local de leur syndicat, 5 au niveau de la fédération et 13 au niveau de la centrale syndicale. Les caractéristiques des interviewés sont résumées dans le tableau 4.1 (page 65).

### 3.2.2 Second échantillon

Notre second échantillon est constitué de représentants de centrales et fédérations syndicales, afin de confirmer et enrichir la perspective des exécutifs et membres de syndicats du premier échantillon. Toutefois, afin d'obtenir des perspectives d'acteurs ne provenant pas du monde syndical, le second échantillon inclut également des individus militants pour des causes sociales, des membres d'organismes de la société civile ainsi que des chercheurs universitaires. Ces militants et représentants d'organismes de la société civile ont été choisis puisqu'ils ont collaboré avec des syndicats québécois dans le cadre de leur travail alors que les chercheurs ont été sélectionnés puisqu'ils ont effectué des travaux de recherche en lien avec le renouveau syndical, dans plusieurs disciplines telles que le droit du travail, la gestion des ressources humaines, les relations industrielles et les sciences politiques. Ces chercheurs ont ainsi une connaissance approfondie des actions et stratégies qui se sont avérées efficaces pour le renouveau syndical dans plusieurs pays, notamment au Québec.

Le second échantillon (i.e. pour les groupes de discussions) a été constitué par la technique d'échantillonnage par choix raisonné, en incluant des individus qui permettent de mieux saisir la variété des relations entretenues par les organisations syndicales et les stratégies syndicales efficaces pour le renouveau syndical (Guest, Bunce et Johnson, 2006 ; Royer et Zarlowski, 1999). Les chercheurs ont été recrutés à

partir de nos contacts dans les universités montréalaises (Université du Québec à Montréal, Université de Montréal, Université McGill, Concordia). Les militants indépendants et provenant d'organismes de la société civile ainsi que les représentants des centrales et fédérations syndicales ont été identifiés grâce aux membres du protocole UQAM/CSN/CSQ/FTQ du service aux collectivités de l'UQAM avec qui nous avons collaboré. Pour compléter cet échantillon, nous avons utilisé la technique « boule de neige » en sollicitant les premières personnes identifiées pour nous mettre en contact avec d'autres participants potentiels. Toutes ces personnes ont été contactées par téléphone et relancées par courriel au besoin.

Nous avons fixé la taille de cet échantillon à 12 personnes, dans le but d'organiser trois groupes de discussion de 4 participants chacun. Nous avons considéré ce nombre de participants approprié pour maintenir un climat propice à la discussion et faciliter la gestion des dynamiques de groupe, tout en nous permettant d'obtenir plusieurs points de vue qui enrichissent nos données (Stewart, Shamdasani et Rook, 2007).

Les techniques d'échantillonnage par choix raisonné et « boules de neige » utilisées pour ce second échantillon comportent les mêmes limites que celles associées au premier échantillon. La généralisation des résultats à l'ensemble d'une population n'est pas possible. Cependant, tel que mentionné précédemment, notre objectif n'est pas de généraliser nos résultats à une population entière. Il a également été important de prendre des dispositions afin d'assurer une certaine variété de profils inclus dans l'échantillon, pour que celui-ci ne nous fournisse pas de points de vue excessivement homogènes. Tout comme pour notre premier échantillon, nous avons assuré une certaine variabilité au niveau des caractéristiques des individus sélectionnés, afin de garantir une richesse de perspectives et d'opinions. Nous avons pris soin d'inclure des

individus des deux sexes, d'âges différents, avec une ancienneté différente et provenant de plusieurs organisations et institutions (i.e. universités, centrales syndicales et organismes de la société civile différents).

Notre second échantillon est ainsi composé de 11 individus (une personne n'a malheureusement pas été en mesure de se présenter au groupe de discussion) âgés entre 25 et 75 ans approximativement ; 3 sont des représentants des fédérations ou centrales syndicales, 2 sont des représentants d'organismes de la société civile, 2 sont des militants sans affiliation institutionnelle et 4 sont des chercheurs. Ces 11 participants ont entre moins de 5 ans et plus de 35 ans d'expérience dans le poste qu'ils occupent, 5 sont des femmes et 6 des hommes. Les caractéristiques des participants des groupes de discussions focalisées sont détaillées dans le tableau 4.2 (page 66).

### 3.3 Méthodes de collecte de données

Notre devis de recherche exploratoire s'est articulé en mobilisant ces deux échantillons en deux temps, en utilisant deux méthodes de collecte de données complémentaires ; l'entrevue semi-structurée et ensuite les groupes de discussions focalisées. Ces deux méthodes de collecte de données sont particulièrement appropriées dans le cadre de recherches exploratoires (Sekaran, 2003). L'entrevue semi-structurée a été utilisée pour la première étape de la recherche avec notre premier échantillon, pour collecter les données qui nous ont permis d'explorer la diversité des relations entretenues par les organisations syndicales et leur capacité à les tisser dans un dense réseau de support. Par la suite, à l'aide de notre second échantillon, nous avons animé des groupes de discussions afin de valider et enrichir les données des entrevues et élaborer des stratégies syndicales efficaces pour tirer profit de ce réseau.

Trois éléments ont motivé le choix d'utiliser l'entrevue semi-structurée. Tout d'abord, les études de cas des modèles de syndicalisme communautaire et de mouvement social utilisent abondamment l'entrevue semi-structurée (e.g. Cockfield, Rainnie, Buttigieg et Jerrard, 2009 et Tattersall, 2005, 2008 et 2009). Deuxièmement, l'entrevue semi-structurée répond à notre besoin de nous immerger dans la réalité des participants, afin de mieux comprendre les caractéristiques des relations entre les organisations syndicales et la société civile (Qu et Dumay, 2011). Finalement, la flexibilité de cet instrument de mesure nous permet de préciser et/ou modifier itérativement nos questions de recherches afin d'obtenir des réponses étoffées à nos questions. L'entrevue semi-structurée offre donc une richesse de données qualitatives nécessaire à notre devis exploratoire, tout en nous procurant le degré de souplesse nécessaire à notre processus d'interprétation et d'analyse itératif (Srivasta et Hopwood, 2009 ; Turner III, 2010). À ce propos, nous avons enregistré des débriefings après les 15 premières entrevues, afin de souligner les dimensions analytiques principales et nous permettre d'ajuster nos questions d'entrevues en conséquence.

Dans un deuxième temps, nous avons animé trois groupes de discussions focalisées pour valider et enrichir nos données, obtenir la perspective d'individus externes aux organisations syndicales et pour susciter une réflexion collective sur l'amélioration et l'élaboration de stratégies syndicales. Les groupes de discussions focalisées nous permettent de valider les résultats de la première étape, renforçant ainsi la crédibilité de notre devis exploratoire (Fortin et Gagnon, 2016). En effet, nous pouvons non seulement comparer les données et nos analyses avec la littérature sur les modèles de syndicalisme communautaire, de mouvement social et de capital social, mais également avec une seconde source de données (Asbury, 1995 ; Stewart, Shamdasani et Rook, 2007). Également, en faisant intervenir dans les groupes de discussions des individus qui ne proviennent pas d'organisations syndicales, nous

avons pu obtenir des points de vue variés et différents que ceux issus du premier échantillon. Finalement, les groupes de discussions focalisées ont été surtout utiles afin d'entamer une réflexion collective et débattre des stratégies actuellement utilisées et à adopter dans le futur par les syndicats pour tisser des liens avec l'ensemble de la société (McLafferty, 2004).

Malgré les avantages importants de nos méthodes de collecte de données et leurs impacts positifs sur la qualité de notre recherche, celles-ci comportent certaines limites pouvant affecter la validité de nos résultats. Des dispositions ont donc été prises afin d'en réduire leurs effets négatifs. Dans le cadre de notre projet de recherche, l'effet négatif possible le plus important est le potentiel de biais lorsque l'on s'entretient et questionne des individus en personne, de manière non anonyme (Turner III, 2010). En cours d'entrevue ou durant le déroulement du groupe de discussion focalisé, il est possible que les membres et représentants des syndicats aient eu tendance à exagérer les liens qu'ils tissent avec la société et l'ampleur des stratégies utilisées pour entrer en contact avec celle-ci, dans le but de mieux paraître socialement et aux yeux de l'intervieweur. Les participants ont également pu avoir tendance à répondre aux questions d'entrevues par ce qui est généralement attendu par l'intervieweur, pour attirer sa sympathie. Les guides d'entrevue et de groupes de discussions focalisées ont été conçus de manière à limiter l'effet des biais de désirabilité sociale.

Le guide d'entrevue semi-structurée et le guide d'animation du groupe de discussion focalisée contiennent des mises en situation (deux mises en situation pour l'entrevue et une pour le groupe de discussion focalisé, voir annexes B et C). L'objectif était de sonder les participants sans poser directement une question à laquelle ils auraient pu amener une réponse apprise et préconstruite (Turner III, 2010). De plus, toutes les questions du guide d'entrevue et du guide d'animation du groupe de

discussion focalisée sont de type « question ouverte » et formulées de manière à ne pas influencer ni contraindre les réponses à fournir, permettant ainsi au participant de cerner lui-même les éléments de réponse qu'il juge les plus pertinents (Castillo-Montoya, 2016).

La gestion du temps et des dynamiques de groupe lors de la tenue de groupes de discussions focalisées est une autre limite que nous avons dû adresser pour assurer la qualité des données collectées (Qu et Dumay, 2011 ; Stewart, Shamdasani et Rook, 2007). Afin de faciliter le bon déroulement des groupes de discussions focalisées, ceux-ci ont été rigoureusement planifiés. Tous les thèmes de discussion ont préalablement été identifiés et des périodes de temps précises leur ont été allouées, dans le but de faciliter le travail du chercheur et de nous assurer d'obtenir une quantité suffisante de données claires et intelligibles (Barbour, 2007).

### 3.4 Instruments de mesure

Les instruments de mesure ont été élaborés en respectant ces contraintes (voir annexes A et B), mais également de manière à refléter l'état actuel des connaissances sur les relations entretenues entre les syndicats et la société. Les questions ont été élaborées en fonction de la littérature sur les modèles de syndicalisme communautaire, de mouvement social et de capital social. Elles permettent de susciter de riches réponses sur les caractéristiques des relations organisations syndicales-société civile, ainsi que sur les contextes dans lesquelles elles s'inscrivent. Ceci nous permet de mieux saisir les avantages et les limites de ces relations ainsi que la manière dont les organisations syndicales les exploitent stratégiquement pour tisser un réseau de support (Qu et Dumay, 2011). Toutes les questions du guide d'entrevue et du groupe de discussion focalisées ont été rédigées avec soin et amplement révisées ; l'aide de collègues a été

sollicitée pour valider la qualité des questions (Castillo-Montoya, 2016). Les guides ont été élaborés de manière à susciter la conversation, en ne posant qu'une seule question à la fois. Des questions d'introduction, de transition, de développement et de conclusion ont été incluses pour assurer le confort des participants et la fluidité du déroulement des entrevues et de groupes de discussions focalisées (Castillo-Montoya, 2016). Des questions de relance et de précision ont été intégrées aux guides afin de préciser les propos des participants, et ainsi garantir une quantité et qualité des données à analyser (Turner III, 2010). De brefs moments au début de l'entrevue et des groupes de discussions ont été prévus afin de présenter le formulaire de consentement, rappeler les objectifs de la recherche et répondre aux questions des participants (Turner III, 2010).

### 3.5 Analyse des données

Afin d'analyser les données collectées grâce aux entrevues semi-structurées et les groupes de discussions focalisées, les enregistrements audio ont été transcrits sous forme de verbatim. Nous avons utilisé deux méthodes d'analyse, en deux étapes, afin de permettre une analyse itérative des données et de confirmer les résultats d'étapes ultérieures.

Tout d'abord, **en lien avec notre premier objectif de recherche**, nous analysons les verbatim des entrevues semi-structurées de manière indépendante, afin d'identifier les caractéristiques principales des relations entretenues par les organisations syndicales et divers acteurs de la société civile et afin d'enrichir la typologie de ces relations. Ces analyses suivent un processus de codage et de regroupement de catégories s'apparentant à la théorisation enracinée (Locke, 2001).

La première étape du processus de théorisation enracinée consiste à procéder au codage des verbatim, en nous appuyant sur la littérature mobilisée pour élaborer notre cadre d'analyse (Glaser, Bailyn, Fernandez, Holton et Levina, 2013 ; Glaser et Strauss, 1967). Nous avons indépendamment procédé à un codage initial des données, appelé codage ouvert. Le codage qualitatif des données est un processus qui consiste à « reconnaître, dans les données, les mots, les thèmes ou les concepts récurrents et à leur attribuer des marqueurs ou des symboles appelés “codes” » (Fortin Gagnon, 2016, p. 360). La théorisation enracinée met de l'avant la méthode d'analyse par comparaison constante, qui nous permet, durant le processus de codage, de nous référer de façon continue et itérative aux entrevues déjà codées ainsi qu'à la littérature sur les modèles de syndicalisme communautaire, de mouvement social, de capital social et sur la théorie des réseaux sociaux (Glaser et Strauss, 1967 ; Locke, 2001). Cette première étape permet donc une première construction de sens en repérant les tendances et régularités dans les données des entrevues semi-structurées, pour ensuite les regrouper en catégories à la seconde étape (L'écuyer, 1987).

Par un processus itératif de comparaison continue avec la littérature et entre les codes de chaque entrevue, nommé codage axial, nous avons agrégé les codes en fonction de leur similarité (Fortin et Gagnon, 2016). Les divergences dans la manière de regrouper les codes ont été discutées entre chercheurs, jusqu'à l'obtention d'un consensus. La définition et le nom de chaque catégorie de relations ont été déterminés à l'aide de discussion entre les chercheurs, une fois les codes regroupés (L'écuyer, 1987). Chaque catégorie créée est « une expression permettant de nommer un phénomène » (Paillé et Muchielli, 2008). Celles-ci représentent 18 tendances majeures (voir tableau 3.1) qui permettent de donner sens à la multitude de données qualitatives collectées dans le cadre de ce projet de recherche (Srivasta et Hopwood, 2008 ; Corbin et Strauss, 2008).

<b>Tableau 3.1 : Définition des 18 catégories de relations entretenues par les organisations syndicales</b>	
Relations pour obtenir un levier lors de la négociation	Relations tissées avec des acteurs qui peuvent être mobilisés pour atteindre des objectifs syndicaux.
Relations pour obtenir un levier dans l'opinion publique	Relations tissées avec des acteurs qui peuvent être mobilisés pour engendrer une opinion publique favorable aux syndicats.
Relations avec des acteurs du monde syndical	Relations tissées avec d'autres syndicats, échelons syndicaux ou toute autre entité issue du monde syndical.
Relations pour la syndicalisation	Relations tissées avec des individus ou groupes que l'organisation syndicale souhaite syndiquer ou accompagner dans un processus de syndicalisation.
Réseautage d'information	Relations tissées avec des acteurs dans le but de les informer sur les objectifs du mouvement syndical et sur des enjeux liés aux droits des travailleurs.
Réseautage à visée générale	Relations tissées avec des acteurs dans le but de créer des liens et faire connaître les organisations syndicales.
Réseautage passif	Tentatives de tisser des liens avec divers acteurs, sans s'engager activement dans une prise de contact. Il s'agit d'activité « portes ouvertes », des assemblées ouvertes à tous, des kiosques dans des endroits publics, etc.
Relations via des « ponts »	Relations tissées avec des acteurs qui permettent d'accéder à d'autres individus ou groupes (e.g. réseau).
Alliance pour enjeu public	Relations tissées avec des acteurs afin de créer un réseau plus grand et plus fort dans le cadre d'une problématique d'ordre public.
Collaborations avec des organismes communautaires	Relations tissées avec des groupes ou organismes communautaires dans le but de collaborer à l'atteinte des objectifs communs
Collaborations avec des mouvements sociaux	Relations tissées avec des mouvements sociaux ou groupes militants dans le but de collaborer à l'atteinte des objectifs communs.
Relations donnant accès à des ressources,	Relations tissées avec des acteurs dans le but de donner, échanger ou mutualiser des ressources.
Groupe culturel	Relations tissées avec des groupes d'individus se regroupant autour de caractéristiques culturelles ou ethniques particulières. Par exemple, la ligue des noirs du Québec.

Relations avec des groupes politiques ou religieux	Relations tissées avec des groupes d'individus se regroupant autour de valeurs politiques, socioéconomiques ou croyances particulières.
Relations avec des groupes identitaires	Relations tissées avec des groupes d'individus se regroupant autour d'identités sociales partagées.
Relations avec des comités de membres	Relations tissées avec des comités de membres de syndicats impliqués dans plusieurs causes et réseaux externes à leur syndicat. Par exemple, le comité des femmes, le comité des jeunes, etc.
Relations avec des amis	Relations tissées avec les amis et connaissances des membres des syndicats.
Relations avec les familles	Relations tissées avec les parents des membres des syndicats.

Ces 18 catégories de relations sont un croisement de plusieurs dimensions analytiques découlant de nos questions de recherche. En effet, ces catégories de relations, impliquant différents *acteurs*, reposent sur des degrés de *confiance* et un certain niveau de *valeurs partagées*, sont mobilisées à certaines *fréquences* à travers le temps (*durée de la relation*), permettent l'accès à certaines *ressources*, sont chacune déployées à une *échelle* (personne à personne, organisation à organisation ou personne à organisation) et s'insèrent à différents *niveaux de la structure syndicale* (*local, fédération* ou *confédération*).

Suivant le processus s'apparentant à la théorisation enracinée, nous réduisons ces catégories en concepts analytiques permettant d'englober toutes les caractéristiques des relations entretenues par les organisations syndicales identifiées grâce à nos questions de recherche. Les concepts analytiques qui en résultent sont donc multidimensionnels et permettent d'enrichir la typologie des relations entretenues par les organisations syndicales (Corbin et Strauss, 2008). Ce processus de réduction de catégories en concepts analytiques, appelé codage sélectif, consiste à nous appuyer sur la littérature scientifique sur le renouveau syndical, le syndicalisme communautaire, de mouvement social et de capital social pour analyser les caractéristiques (mentionnées au paragraphe précédent) de chacune des catégories définies (Locke, 2001). Cette

référence à la littérature existante nous permet d'assurer la validité scientifique de notre analyse, en utilisant la typologie existante pour l'enrichir à l'aide de nos données empiriques (Fortin et Gagnon, 2016 ; Glaser et Strauss, 1967). Nous avons ainsi regroupé plusieurs catégories de relations qui partagent un grand nombre de caractéristiques ; des recoupements au niveau du type d'*acteur* impliqué, des degrés de *confiance*, du niveau de *valeurs partagées*, de la manière dont se sont déroulées les interactions (*fréquences* et *durées*), des *ressources* auxquelles elles permettent d'avoir accès, du niveau de structure syndicale à laquelle ces relations sont établies (*local, fédération ou confédération*), et de l'*échelle (individuelle, organisationnelle ou d'individus à une organisation)* à laquelle sont déployées les relations permettent de former cinq concepts analytiques. Les divergences entre chercheurs dans la manière de regrouper les catégories ont été débattues jusqu'à l'obtention d'un consensus.

À titre d'exemple, les types de relations *Alliances créées dans le cadre d'enjeux publics*, *Collaboration avec des groupes communautaires* et *Collaboration avec des mouvements sociaux* partagent de nombreuses caractéristiques. Les niveaux de *confiance* et de *valeurs partagées* sont sensiblement les mêmes et les *protagonistes* de ces relations ont des caractéristiques similaires. La figure 3.1 résume la manière dont nous avons regroupé nos codes en catégories, pour ensuite former nos concepts analytiques. La dernière colonne de la figure 3.1 présente 5 types de relations qui représentent chacune des dimensions analytiques présentées dans nos questions de recherches et analysées grâce aux entrevues et aux groupes de discussions focalisés. Le nom de chaque type de relations réfère donc à un assemblage de caractéristiques (type d'*acteur*, niveaux de *confiance* et de *valeurs partagées*, *fréquence* et *durée* des interactions et relations, les *ressources* rendues disponibles, *échelle* de la relation et *niveaux de structure syndicale* impliqués). Le tableau 4.3 résume les caractéristiques

de chaque type de relation et représente le résultat de l'analyse de nos données en lien avec notre première question de recherche.

Ces cinq concepts analytiques décrivent les types de relations majeures qu'entretiennent les organisations syndicales, tels que décrits dans la typologie de l'article du chapitre suivant. Cette typologie permet de décrire des relations entre les organisations syndicales et des individus ou groupes qui deviennent naturellement des alliés en période de négociation (appelées *alliés naturels*), des *organismes de la société civile* (organismes communautaires, organismes de charité, mouvements sociaux, etc.), des *groupes identitaires*, des individus de l'entourage des membres de syndicats (appelées *satellites*), ainsi qu'avec des individus contactés dans le cadre d'activités de réseautage où l'on tend des perches à la population générale (appelées relations *de perche tendue*).

Deuxièmement, en lien avec **notre deuxième et troisième objectif de recherche**, nous avons analysé indépendamment à nouveau les verbatim des entrevues semi-structurées et les verbatim des groupes de discussions focalisées afin d'évaluer la capacité des organisations syndicales à exploiter stratégiquement les relations identifiées à l'étape subséquente, en les tissant dans un dense réseau mobilisable pour le renouveau syndical. Spécifiquement, l'analyse des verbatim des groupes de discussions focalisées a servi à valider, par l'ajout d'une source de données, notre analyse des données servant à déceler les caractéristiques des relations entretenues par les organisations syndicales, notre typologie ainsi que notre description de leur capacité à tisser stratégiquement un dense réseau à partir de ces relations. Elle sert également à repérer dans le discours des participants les manières d'améliorer les stratégies syndicales pour tirer davantage profit des relations entretenues avec la société civile en les tissant dans un dense réseau mobilisable.



<i>Exemple codage</i>		<i>Catégories</i>		<i>Concepts analytiques</i>
<i>e.g. Syndicat qui s'associe avec un groupe partageant ses intérêts</i>	→	Levier-alliés	→	Alliés naturels
<i>e.g. Relation créée dans le but de soigner l'image du syndicat</i>	→	Levier-opinion publique	→	
<i>e.g. Obtention d'un pouvoir de mobilisation en établissant une relation</i>	→	Ressources	→	
<i>e.g. Collaboration inter-syndicale e.g. Fronts communs</i>	→	Acteurs du monde syndical	→	
<i>e.g. Tentative/Désir de syndiquer des travailleurs</i>	→	Syndicalisation	→	
<i>e.g. Coalition avec un groupe communautaire</i>	→	Collaboration avec organismes communautaires	→	Organismes de la société civile
<i>e.g. Manifestation commune avec un mouvement social</i>	→	Collaboration avec mouvements sociaux	→	
<i>e.g. Exécutifs syndicaux qui siègent sur deux C.A e.g. Membre bénévole d'un organisme communautaire</i>	→	« ponts »	→	
<i>e.g. Regroupement de personnes d'une minorité ethnique</i>	→	Groupe culturel	→	Groupes identitaires
<i>e.g. Parti politique e.g. Paroisse</i>	→	Groupe politique/religieux	→	
<i>e.g. Groupe de femmes e. g Groupe LGBT</i>	→	Groupe identité sociale	→	
<i>e.g. Comité des jeunes membres e. g Comité féminin de membres</i>	→	Comité de membres	→	
<i>e.g. Kioske d'information e.g. tournée dans les écoles</i>	→	Réseautage information	→	« Perche tendue »
<i>e.g. Portes ouvertes e.g. assemblées ouvertes à tous</i>	→	Réseautage général	→	
<i>e.g. Réseau professionnel e.g. Connaissances</i>	→	Amis et connaissances	→	Relations satellites
<i>e.g. conjoints e.g. Enfants</i>	→	Famille	→	

**Figure 3.1 : Processus itératif de regroupement en concepts analytiques**

Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode d'analyse de contenu. Nous avons procédé à une lecture préliminaire du matériel. Nous avons par la suite segmenté les données ; il s'agit de choisir dans le contenu « les données pertinentes au regard de la question de recherche » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 360). De cette segmentation sont ressorties les dimensions analytiques que nous codons, afin de donner un sens aux données (Holloway et Wheeler, 2010). Ce codage descriptif nous a permis de décrire la capacité des organisations syndicales à tisser stratégiquement un dense réseau et à le mobiliser dans le cadre du renouveau syndical, ainsi que d'analyser comment les stratégies syndicales peuvent être améliorées à la lumière de ces résultats. Les dimensions analytiques codées différemment d'un chercheur à l'autre ont été discutées jusqu'à ce que nous obtenions un consensus. Cette analyse de contenu nous a permis de comparer les deux sources de données (i.e. les analyses des entrevues aux analyses des groupes de discussions focalisées) pour valider notre analyse.

Les résultats de ces analyses et réflexions ainsi que leur interprétation sont présentés dans l'article du chapitre suivant et discutés plus amplement dans notre conclusion. D'entrée de jeu, un aspect intéressant à mentionner est que le résultat de nos analyses s'appuie sur la rareté, voire l'absence dans le cas de plusieurs entrevues, de codes utilisés pour identifier et marquer les thèmes liés à nos deux dernières questions de recherche, c'est-à-dire liées à la capacité des organisations syndicales à tisser leurs relations dans un dense réseau mobilisable et aux stratégies utilisées pour ce faire. En effet, l'analyse du discours des participants à l'étude n'a pas généré un nombre significatif de codes liés à ces dimensions analytiques. Nos interprétations à ce sujet sont davantage développées dans l'article du chapitre suivant.

## CHAPITRE IV

### ARTICLE

Dans ce chapitre, nous trouvons, tels quels, le résumé et l'article soumis pour publication. Le titre de l'article est From un-woven societal relationships to a mobilizable network : insights from Quebec (Canada) trade unions. Nous avons choisi la revue Work, Employment and Society puisque notre article aborde plusieurs éléments sur lesquels celle-ci met un accent particulier, tels que les enjeux liés à la sociologie du travail, au syndicalisme et aux relations industrielles. L'article est rédigé en Anglais puisqu'il s'agit de la langue dans laquelle sont publiées les revues scientifiques de haut niveau.

#### 4.1 Abstract

Abstract: Drawing on union renewal and social capital unionism perspectives, and analysing 30 interviews and 3 focus groups conducted in Quebec, we develop an innovative typology of union societal relationships, elaborate the main characteristics of each type, explore the extent to which these ties are woven, and assess existing and potential union policies to support and mobilise networked relationships. Unions deploy mechanisms to secure social ties with groups and individuals, but strategies to nurture and weave them are lacking. Union renewal based on a supportive social

constituency requires systemic long-term planning and acute sensitivity to cross-weaving ties to ready the emerging network for mobilisation.

Keywords: Social Capital Unionism; Union Renewal; Union Social Support

## 4.2 Article

### 4.2.1 Introduction

The decline of trade union membership has stimulated a lively debate about renewal (Frege and Kelly, 2004; Murray, 2017). Efforts focused solely on membership have achieved limited success (Heery and Adler, 2004). A more promising strategy appears to be establishing strong relationships within civil society, transforming unions into a social movement (Cockfield et al., 2009; Wray, 2009). Indeed, analyses of positive cases of union renewal through alliances with civil society organisations (CSOs) abound (Rhomborg and Simmons, 2005; Tattersall, 2009). Focusing primarily on outcomes and the limits of union-CSO alliances (Fairbrother and Yates, 2013; Tattersall, 2005), this approach has underplayed the critical role of relationship-building, especially strategies of network-creating across ties to foster a larger mobilized social constituency able to reverse union decline. In addition to fostering relationships with organised groups, union renewal may derive significant benefit from relationships with individuals, many of whom express support for unions and, when engaged, have been shown to make a difference (Frangi et al., 2017; Holgate, 2018; Lipset and Meltz, 2004). By exploring a variety of relationships, unions would have at their disposal a richer set of societal resources to mobilise in renewal efforts. From a social capital unionism perspective, analytical attention should go beyond single ties,

such as the well explored alliances between one union and a CSO, to a systemic network analysis of the societal relationships that unions develop (Johnson and Jarley, 2005). Weaving several relationships with groups and individuals into a supportive social fabric would allow unions to garner resources across the network's nodes, allowing significant mobilisation to occur (Simmons and Rhomberg, 2005; Tillie, 2004).

We draw on social capital unionism to address union-societal relationships with groups and individuals together with union efforts to weave them into a network ready to be mobilised. Specifically, we explore these issues in Quebec, Canada. Quebec might be considered privileged terrain given its fairly high and stable union density (around 38% over the last two decades) and due to its vibrant civil society (Grenier and Jalette, 2016; Kennelly, 2014). In this context we were able to examine union networking efforts that are not driven solely by drastic declines in membership and to capture richer union relationship-building efforts in this dynamic society (Lévesque et al., 2005; Rose and Chaison, 2001).

Our goal is to uncover the types of societal relationships developed by unions, elaborate their main characteristics, and explore the extent to which unions weave them into a mobilised, effective network. Three contributions to the union renewal debate emerge: (1) we extend the social capital unionism framework beyond membership to union-societal relationships; (2) we introduce a new typology of union-societal relationships based on their main characteristics; (3) drawing on the findings, we suggest strategies that could create denser societal networks to consolidate and mobilise a supportive constituency around trade unions.

In the remainder of the article we, first, position our analytical framework in context of the extant literature. We then present our methodology and the results of our fieldwork. In the discussion, we outline our contributions to the union renewal debate. Finally, the conclusion proposes an agenda for subsequent research.

#### 4.2.2 Literature review

Declining membership and influence has encouraged to consider strategies that would allow unions to regain their impact on employment relations (Lévesque and Murray, 2006). One salient suggestion is for unions to engage in the “creative destruction” of their traditions (Hyman, 2007). This implies going beyond membership, workplace, and class tunnel vision by opening institutional frontiers to establish, nurture, and harness relationships with a larger supportive social constituency (Gahan and Pekarek, 2013; Milkman, 2013; Piore and Safford, 2006; Saundry et al., 2012; Tattersall, 2009).

Social capital unionism highlights the power of relationships and networks to increase union resources and impact (Johnson and Jarley, 2005; Serdar, 2012; Whaites, 2005). When strategically leveraged by unions, personal ties among members can be a powerful foundation for increasing union support in the workplace (Nissen and Jarley, 2005). Nurtured, trust-based relationships become important channels for efficient communication with members, simultaneously allowing unions to develop a more cohesive, committed, solidarity-based membership (Diani, 2003; Tillie, 2004). Committed members can channel personal relationships from outside the workplace to solicit commitment to unions (Johnson and Jarley, 2005). The strategic ability of unions to integrate relationships is fundamental to building synergies among resources

to serve as a springboard for mobilising to affect employment relations (Schmidt, 2015; Whaites, 2005).

For the most part, social capital unionism has been limited to union members. Renewal, however, requires unions to develop relationships with social actors beyond members (Saundry et al., 2012); it requires efforts at interacting and consolidating relationships that can spur greater union support and influence (Cockfield et al., 2009; Serdar, 2012). Examples of relationships with CSOs are abundant (Snell and Fairbrother, 2010; Wray, 2009), but union relationships with individuals in society, the molecular structure of networks (Bourdieu, 1985; Portes, 1998), has been given very limited attention. Despite union decline, a significant number of non-members support unions (Frangi et al., 2017; Lipset and Meltz, 2004); and such supportive individuals can enhance union impact (Holgate, 2018). Even though more people may be “bowling alone” (Putnam, 2000), identities based on gender, age, ethnicity, and other personal characteristics can become resonating channels for unions to establish fruitful relationships with the many non-member individuals and to weave them in a union-supportive network (Piore and Safford, 2006; Tapia and Turner, 2018). Of particular relevance are individual “brokers” and “bridges” with the potential to link unions to an already constituted network, generating a crucial multiplier effect for union network expansion (Cockfield et al., 2009; Granovetter, 1983).

Union relationship-building varies in terms of the nature of the networking targets, i.e., organised groups or individuals. Networking efforts depend on scale, interpersonal or organisational (Bailey and Brown, 2004; Borgatti et al., 2009). At the interpersonal level, union members can be brokers by forging new connections with non-members (individual to individual). Unions as organisations can establish relationships with organised groups to facilitate social mobilisation (organisation to

organization). Relationships can also be developed across scales (Cockfield et al., 2009)—unions as organisations aim to network with specific influential individuals, especially ones able to mobilise many people and resources (organization to individual). Union activists can also network directly with CSOs (individual to organization) (Milkman, 2013; Snell and Fairbrother, 2010). Union organisational levels (local, federation, or confederation) can be involved and can coordinate to develop and nurture social relationships (Tattersall, 2009).

Not all investments in relationships yield the same outcomes in developing a union-committed societal constituency (Cockfield et al., 2009; Tattersall, 2005). A targeted node's characteristics, such as alignment of its beliefs, values and goals with those of the union, are vital in establishing trust-based relationships (Nahapiet and Goshal, 1998; Tattersall, 2005). Once a targeted node relationship is established, duration and frequency of interactions make it more resilient, building trust and engagement among parties (Borgatti et al., 2009). In order to transform already established relationships from single dyads into a mobilised constituency, unions have to weave them across nodes to generate stronger ties and a dense fabric (Nissen and Jarley, 2005; Whaites, 2005). Such a strategy of weaving ties with groups and individuals can generate a network with strong community feeling. Unions can thus leverage this "engaged citizenship" into a constituency that is ready for mobilisation (Putnam, 1993; Tzanakis, 2013).

To understand how unions can enhance strategic capacity via networking within civil society, current network interactions, specifically targets, relationship characteristics and resources embedded in the relationships must be examined. Next, the degree to

which, and how, unions harness these relationships has to be ascertained. As we demonstrate below, such exploratory analyses suggest ways to enhance union weaving strategies.

#### 4.2.3 Methodology

We employed two qualitative fieldwork approaches to develop insights regarding the variety, characteristics, and degree of harnessing of union-societal relationships: (1) exploratory semi-structured interviews, and (2) confirmatory focus groups to consolidate emerging evidence and patterns (Onwuegbuzie and Leech, 2007; Stewart et al., 2007). Our analysis is based on an initial set of interviews with union executives to discover their relationship-building activities within civil society. Subsequently, we organised three focus groups (union executives, industrial relations academics, and civil society participants) on whom we tested, validated, and enriched the insights derived from the interviews.

For the interviews, we used a purposeful non-probability sample that allowed us to explore different types of union relationships with groups and individuals (Palinkas et al., 2015). The leadership of the three Quebec major union confederations (FTQ, CSN, CSQ) put us in contact with 8 union executives, at different organisational levels, who had developed relationships within civil society. We “snowballed” an additional 10 and, subsequently, another 12 union interviewees, for a total of 30 (Heckathorn, 2011). The technique produced a set of respondents with diverse characteristics on several dimensions: gender, union confederations, organisational levels, and seniority (Table 1).

Using a semi-structured interview schedule, lines of inquiry were stimulated by respondents' experiences with union-society relationship-building. We encouraged interviewees to speak about how these relationships were established, how they evolved, the main protagonists, fundamental resources and limits embedded in those relationships, and efforts deployed to harness them. Interviews focused on the post-2010 period. Twenty-seven (27) interviews were conducted in French and 3 in English; 25 in person, 5 via web. Interviews lasted between 37 minutes and 1 hour 34 minutes. All were recorded and transcribed. In the interest of iterative data interpretation, researchers recorded a debriefing after most interviews that highlighted the analytical dimensions that emerged and how these challenged, supported, or enriched previous insights.

No new relationship types emerged from the third group of interviewees, so we considered the sample to be "saturated". Each researcher independently assessed the content of each interview, clustered the relationship examples into different categories, and identified their respective characteristics. Differences in categorisation (very few) were discussed until consensus was reached. Thus, dimension reduction and iterative interpretation were essential to the development of our typology as presented below (Srivastava and Hopwood, 2009).

The second stage of the research was designed to: (a) collect new examples of union-societal relationship, (b) validate the characteristics of each type and our categorisation procedure, (c) gather non-union narratives of union-societal relationships, and (d) better understand the degree of union strategic weaving relationships into a network. We accomplished this via 3 focus groups (Barbour, 2007): one composed of 3 union executives (not interviewees) who had developed societal relationships; another consisted of 4 people, members of civil society organisations

and/or militant individuals who played an active role in developing relationships with unions; the third was made up of 4 academics who have conducted research in Quebec on union renewal (Table 2). Encounters lasted between 85 to 105 minutes. Again, each was recorded and transcribed. Researchers assessed them independently. Debates among the researchers were used to validate and enrich the preliminary findings from this stage and the interview stage.

**Tableau 4.1 : Caractéristiques des interviewés**

Table 1: Interviewees principal characteristics

Interview	Organisational level	Gender	Age	Union experience (years)
1	Local	F	36–50	5–15
2	Confederation	F	36–50	16–25
3	Confederation	F	25–35	5–15
4	Local	F	25–35	26–35
5	Confederation	F	50+	26-35
6	Confederation	M	50+	5-15
7	Local	F	36-50	5-15
8	Confederation	F	25-35	16-25
9	Local	M		5-15
10	Federation	M	36-50	16-25
11	Federation	M	36-50	26-35
12	Confederation	M	50+	26-35
13	Confederation	M	50+	16-25
14	Confederation	F	50+	5 years or less
15	Local	M	50+	16–25
16	Confederation	M	50+	5–15

17	Local	M	36–50	5–15
18	Local	M	36–50	5–15
19	Local	F	36–50	5–15
20	Federation	M	50+	26–35
21	Local	F	50+	16-25
22	Local	M	50+	16-25
23	Local	F		5 years or less
24	Confederation	F	36-50	5-15
25	Confederation	F	36-50	5-15
26	Federation	F	36-50	5-15
27	Confederation	M	36–50	16–25
28	Local	M	36–50	5–15
29	Federation	M	36–50	5–15
30	Confederation	M	36–50	5–15

**Tableau 4.2 : Caractéristiques des participants des groupes de discussions focalisés**

Table 2 : Main characteristics of focus groups participants

Participant	Gender	Age range	Background	Seniority (Years)
A.1	M	25–35	Union confederation	5 or less
A.2	F	36–50	Union confederation	25+
A.3	M	25–35	Union federation	5–10
B.1	F	25–35	CSO	10-15
B.2	M	50–65	CSO	10 -15
B.3	M	36–50	Individual militant	25+
B.4	F	50–65	Individual militant	10–15

C.1	M	25–35	Assistant Professor in Political Science	5–10
C.2	M	65+	Professor Emeritus in Industrial Relations	35+
C.3	F	35–45	Associate Professor in Labour Law	10–15
C.4	F	25–35	PhD Candidate in Employment Relations	5 or less

#### 4.2.4 Results

Interviews and focus groups provided evidence of a variety of union attempts at relationship-building with groups and individuals. First, we present our typology of these efforts, categorised in terms of specific characteristics and distinctive resources (Table 3). Then, we assess the extent to which Quebec unions employed strategies to weave those relationships into a dense and supportive network capable of being mobilised.

#### *Natural allies*

When collective bargaining dynamics were characterised by tension and portended unfavourable outcomes, several local unions described attempts to build relationships that could be woven into an alliance ready for mobilisation. They targeted groups and individuals who were likely to feel the impact of negative outcomes from negotiations. For the unions, the salient issue was *natural* converging interests with

potential allies. Subsequently, after consistent nurturing during the bargaining period, unions tried to mobilise the network to put pressure on the employer (14, 16)<sup>1</sup>.

Consider this *natural ally* strategy devised by unionised elementary school special educators and support staff. The latter felt their work was undervalued and that their working conditions were threatened when school management decided to reduce special-needs services to children. To protect their interests, and those of the students, union members asked the parents of the students to testify “*how the work of a professional made a difference in their child’s educational progress*” and how important it is for their children to receive services from someone “*with the [right] qualifications, who are part of a professional order so [...] the children [can] have the services that suit them best*” (21). Parents were the union’s *natural ally* of choice because school management is deeply concerned with keeping them satisfied.

Another example of *natural allies* comes from a retail trade union facing threats of store closures. The union linked to groups that had “*an interest in defending their local store*”, successfully “*adapting*” their strategy to “*each environment*” (4). When a store selling local products in a highly touristic location was threatened with closure, the union contacted local growers who were store suppliers to form an alliance. They relied on the “*touristic*” and “*locally made*” aspects to show the population the

---

<sup>1</sup> Numbers in parentheses refer to the number of the interview and focus group participants as listed in Annex 1 and 2. When a direct citation is followed by a set of numbers, the first number refers to the interviewee who mentioned the reported citation, whereas numbers after the semi-column refer to other interviewees who mentioned the same idea.

importance of “*promoting our local products*” (4). They were able to use them as leverage and gain attention of the public to keep the store open.

Another retail union demonstrated its ability to identify and mobilise salient, powerful allies. During a lockout at a store in a remote village, unionised grocery clerks explained their grievances to customers and drove them to the closest grocery store to buy food (1). The frustration of customers, many of whom would have been incapable of grocery shopping without this help from union members, was used as leverage against the employer. Once the villagers understood the union’s situation, they became supportive, encouraging the members to “*Keep it up, keep fighting, be strong!*” (1). Nonetheless, even with the population’s support and customers who wanted the lockout to end, they were unable to avoid the store closure.

Our findings indicate that the *natural ally* approach appears to be reactive rather than proactive, bound to collective negotiation issues, low in trust, and of short duration (1, 4, 21). Unions will deploy *natural allies* in networking efforts as a response to stringent bargaining conditions and to its bargaining agenda (1, 4, 6, 14, 21). While unions can leverage effective and influential sources of support to pressure the employer, the relationships between unions and *natural allies* do not appear to be rich in trust. In another instance, and not surprisingly given a *natural* affinity between school administrators and parents, management rather than the union was able to deploy this strategy to reduce union interests and power. Similarly, the relationship between the union and local growers was a circumstantial tie, not exempt from typical union-firm default mistrust (4). Even the relationship between the local unions on lockout and the local populace was mostly superficial. In short, for unions, the relationship with *natural allies* tends to end when formal collective bargaining terminates.

### *Relationships with civil society organisations*

Interviewees indicated that collaborating with *CSOs* was relatively common (2, 3, 4, 7, 16, 20, 22, 23, 27, 28). Push factors were prevalent: unions reach out for *CSOs* to mobilise more people and to promote social change (3, 13, 20, 30, B1). Conversely, union membership is hard to mobilise for social causes and links between unions and left-leaning movements are declining. Union efforts to create and nurture relationships with *CSOs* demonstrated considerable variation, but several common characteristics emerge.

Unions and *CSOs* forged relationships in support of shared values and pro-social common interests. At the confederation and federation levels, unions establish relationships with well-known *CSOs* that support labour-related social issues. Cooperation with organisations that protect the rights of unemployed, precarious, unrepresented, low-wage, or immigrant workers or that work on social or political issues that “*affect workers as citizens*” (2; 3, 7, 23, 28) was considered crucial by most interviewees. Some union leaders insisted that such relationships are embedded in their union federation’s culture, since they have a “*vast tradition of lasting, broad engagement with other organisations of civil society.*” (2; 3, 4, 22, 28).

At the local level, unions searching for sources of mobilisation in their immediate environment often develop ties with *CSOs* that are actively involved in community issues. Interviewees and focus-groups mentioned that these ties provide financial or in-kind support to *CSOs* because they have fewer resources than unions (7, 9, 10, 13, 15, 20, 22, B4, B3). For unions, investing in these relationships is

advantageous because CSOs have a greater mobilisation power that can be very useful: “*by joining forces with civil society, (with) as many people as possible, we can win our battles*” (22; 5, 7, 15, 16, 17). This becomes a fundamental resource for unions to increase their societal impact when organising campaigns, and rallies, such as for the *Fight against Austerity* (2; 6, 7, 18, 20, 24, 25, 30, B1) or *Idle no More*<sup>2</sup> (3; 28, 30). Many relationships are built on tacit agreement for mutual benefit: unions are willing to support CSOs “*as long as they are willing to maintain the same level of engagement as before*” (10; 20, A3).

*Relationships with CSOs* provide opportunities for unions to improve their public image: “*working side by side with the community [make unions] look good (and) more open*” (20; 16, 27). Such relationships enable unions to demonstrate that as institutions of civil society themselves, they are concerned with more than only their members well-being. Important resources are entrenched within these relationships, making them the most common type that we found. Most of the time these ties are quiescent. Active interaction only occurs when specific financial or mobilisation support is needed (2, 3, 23, B1). We discovered that a few of these ties are consistently nurtured, resulting in strong and frequently activated bonds. This is especially the case when relationships are established at the organisational level and are reinforced by “double engagement”: union executives who are also members of CSOs and act as constant brokers and relationship activators.

---

<sup>2</sup> “Idle no more” is a peaceful movement that seeks to honour indigenous sovereignty and to protect natural resources.

Despite the fact that valuable resources are entrenched in these relationships, they are characterised only by a moderate level of trust between nodes. Interviewees report that “*people [in CSOs] were almost uneasy to create an alliance with us*” (4; 7, 16). Common pro-social values, however, do increase trust. *CSOs’* perception of inequitable power in comparison with unions and difficulty in being recognised as peers, as well as unions’ feeling of being financially exploited by *CSOs* accounts for this level of trust between them (8, 14, A3, B1).

### ***Identity-based relationships***

Unions leverage social identities to create or reactivate ties with groups and individuals. Such societal networking efforts are typically observable at the federation level and are often an extension of existing *identity-based* committees within the union. Interviewees expressed some consternation that “social identity at work”, as a precursor to social mobilisation, represents a value-shift: valorisation of diversity characteristics and debasing the class-unity approach (3, 8, 16, 17, 30). Nonetheless, specific identities were used by unions to bring people together and stimulate engagement. Unions have constituted member committees based on age, gender, ethnicity, sexual orientation to “*motivate members to get involved in the union organisation*” (15; 2, 5, 14, 15, 16, 19, 30). These committees sparked the interest of traditionally underrepresented groups and, importantly, expanded the union network: members of these committees are encouraged to “*bring a person [with the same shared characteristics] who is interested or who is simply curious, but who is not part of the union*” to the committee meetings (3; 17).

Unions in our sample framed campaigns around labour issues specific to *identity-groups*, enabling them to mimic a social movement framework. During the

debate regarding legalisation to recognise homosexual marriages, a union executive denounced the fact that labour laws and collective agreements themselves discriminated against homosexuals (i.e., parental leave). To reverse this situation, he reached out to LGBT<sup>3</sup> associations and mobilised other LGBT individuals to protect their rights. “*There was what was called the Civil Marriage Recognition Coalition which included LGBT community organisations and groups, such as the LGBT Homoparental Coalition. Instead of just working with LBGT groups, I felt it was important for labour organisations that had similar demands to work with us.*” (12)

Our data show little institutional level support from the union for building relationships with *identity-based* organizations. Most such relationships exist because individual union members reached out to other individuals and groups that shared the specific *identity* in question. These union members become relationship brokers and contributed to abolishing, albeit slowly, barriers between unions and civil society. Such efforts have the advantage of providing direct access to previously constituted and sturdy networks, many socially active.

*Identity-based relationships* appear more informal and malleable than the ones with *CSOs*, thus allowing unions to face fewer bureaucratic obstacles in networking efforts. The LGBT, young, and ethnic-based bonds appear important in increasing trust between such individuals and unions. Preserving these relationships through time is a function of the stability of the internal committees and the active role of bridging

---

<sup>3</sup> Interviewees used LGBT rather than a more complete abbreviation, so we replicate it here.

individuals. Relationship intensity, however, fluctuates and when created for particular campaigns, ties tend to fade when the specific issues are solved.

### ***Satellite relationships***

Union outreach efforts are not limited to organisations and groups; they also target single individuals, which can be time-consuming and resource intensive. Quebec unions in our sample, however, demonstrated interesting networking strategies to draw on the on-going relationships of their members. Personal networks are rich in many like-minded (and some contrarian) individuals who revolve around each other like *satellites* caught in a gravitational field (14, 17, 18, 24). *Satellites* could be members' spouses, children, relatives and friends; they are strongly tied to members and thus easily reachable by unions. This *satellite relationship* strategy is deployed by local unions, through their members, to mobilise more individuals for rallies and public campaigns, encouraging members to "*bring their children, their spouses, their aunt if they want to take part in the rally*" (7; 3, 14, 17, 18, 24, 26, A3).

Such events are opportunities for unions to inform people about what is at stake, while simultaneously educating them about unionism, promoting its mission and values. According to interviewees, it represents "*the best way to give a positive view of what unionism is*" (17; 7, 26) while it is also a favourable setting to "*reach a different audience*" (26) and "*give information about the cause*" (7; 14, 17, 26), explaining why a cause is relevant to society legitimises unionism as a social movement.

Network expansion, of course, remains the prime objective. Union executives hope that "*it makes people want to participate next time*" and eventually unionise (7; 17, 26). The fact that these individuals can be mobilised easily for demonstrations by

members provides significant opportunities for unions. Several unions organise activities in playful and festive settings to break stereotypes people might have and to reach additional people (17, 25, 27, 30, C1). Some unions organise summer camps for members' families, with organised activities where they can discuss "*unions and labour relations*", or barbecues in a park to inform them about unionism and how it affects their community (26; 1, 14, 17, 28). Activities like these are conducive to bonding and can improve union relationships beyond members. The festive and interpersonal nature of such activities "*really had an impact on people who have participated*" (26).

Given the high level of trust that bonds union members to their entourage, the latter are generally receptive to union goals, making it easier to enrol (some of) them in the network. Remember, however, that these ties are activated only on specific occasions, for short durations, and otherwise remain latent. Interviewees noted their concern that without constant activation, over time the potential for reactivation diminishes.

### ***Fishing line Relationships***

Some unions appear constantly to be looking for ways to connect with individuals, to "hook" them into their sphere. One focus group participant thought this was analogous to *fishing* for new supporters in an ocean of individuals (C3). There is evidence in our data that unions devote resources and engage in various outreach activities to general public. The aim is to create ties with individuals who are not necessarily attached to a specific group, and may not even be initially interested in unions.

Sometimes unions use a passive approach: by making some of their activities public and hoping that individuals will attend (6, 7, 26, A1). These efforts do not require investing a lot of time or resources, e.g., union confederations open some of their assemblies to anyone who wants to attend. *“We also have always opened our assemblies to everyone. They are not assemblies reserved for members, anyone can participate as an observer and even with a right to speak (...) [and] we invite people from civil society to present certain issues that affect them.”* (26; 7, 15, A1)

Unions sometimes proactively approach individuals, soliciting them to participate in activities, e.g., holding interactive kiosks in educational institutions (3, 10, 12, 13, 28). This represents an excellent opportunity for unions: it enables them to reach students as they enter the labour market (26). Young people who have an early, positive introduction to unionism may bring these values into their future working environment or choose to target unionised workplaces in their job hunt. It is also an opportunity for unions to increase engagement by giving information on their involvement in social justice issues. *“So, there is precisely the purpose of developing links with civil society, educating people in schools, in CÉGEPs<sup>4</sup> and universities, precisely holding kiosks, talking about unionism. [We] go to high schools to present the movement, from a more social point of view.”* (28) It is also a way for unions to educate teenagers and young adults around unionism and spread a positive image of

---

<sup>4</sup> In Quebec’s education system, there is a two-year step between high school and university. “Cégep” is a French acronym that stands for *Collège d’enseignement général et professionnel*, which would translate to General and Professional Education College.

unions in the society as “*young people talk to their parents and people from the community*” (13).

An innovative general public outreach activity by one union was to set up a canteen in a bus and drive it to public squares, festivals, and rallies across Quebec to show support for social causes (7, 10). This mobile unit would even occasionally show up at popular places to offer snacks and coffee and initiate conversation around unionism and social issues. Because of its originality, this networking effort had a striking impact as “*people expect to see it [the bus-canteen] when there is a mobilisation*” (10).

Confederation, federation, and, on occasion, local executives “hit the streets” to create ties and extend their network outside of the usual audience or constituency and by approaching individuals with whom they do not usually interact (10, 17, 22, 28, C4). Interviewees mentioned the importance of taking the time to initiate conversation with the general public by “*going door-to-door, going to shopping centres, going to conferences, going to events to speak with people*” (30; 2, 6, 14, A1, A3). The nurturing of societal relationships allows unions to spread information about their role in workplaces and in society, potentially modifying biased or mistaken perceptions. In contrast to other types of union efforts, *fishing line relationships* do not rely on extant ties or intermediaries. These relationships, however, are rarely maintained over time, created as they are of unique and short-lived events. Union executives reported that low levels of trust are an obstacle to the creation of strong ties via the *fishing line*. Occasionally, unions are able to make some “good catches” of interested individuals. Contacts, such as emails and phone numbers are exchanged with interested individuals, but the reactivation of such relationships is difficult as unions do not know how to integrate these people into their folds (5, 11, 19, 20, 29).

### **Strategic relationship weaving into a network**

Outreach by unions to groups and individuals were found to be numerous, diverse, even creative. Union executives appreciate these efforts because of the need to “*demonstrate that the trade union movement can be useful beyond its own members, to bring it back to where it has been, and still is*”, i.e., part of civil society (A3). Unions strive to “*share solutions of solidarity, exchange common resources [with society], recreate powerful relationships [based] on aspects that are work related and other aspects of everyday life*” and to “*give meaning to several common issues*” (C4).

Even established relationships must be steadily cultivated. Unions deplore the “*lack [of] resources to do everything [they] would like to do [...] especially regarding social struggles*” (A3). For the most part, our interviewees and focus-groups indicated that societal ties were not nurtured consistently and were rarely maintained over time. They bemoaned the lack of long-term strategies for maintaining, activating, and reactivating relationships with *natural allies, CSOs, identity groups, satellite populations, and the general public* (2, 7, 13, 27, A3, C1, C2). We were told that efforts to build societal relationships have been mostly ad-hoc, when needed for negotiation purposes or public demonstrations, and were continuously perceived as “*trivial*” in comparison to “*real core union activities*” (A2).

Unions can derive significant advantage from relationships only if the latter are strategically woven into a consolidated, supportive network, capable of being readily mobilised. In the absence of such weaving and harnessing, union networking efforts reach their limits without realising their full potential. Our data indicate that networking efforts by Quebec unions are almost exclusively extemporaneous, driven by reaction to circumstances, and are not part of comprehensive planning. Relationships with

society are not strategically shared or coordinated within and across unions, nor across union organisational levels in the same federation and confederation (A3, B1, B3, C4). We discovered that within the same local union, members were mutually unaware that some executives were developing relationships with a certain *CSO* or that LGBT members were trying to leverage an *identity-based* network. Likewise, interested individuals caught by a federation “*fishing line*” (via a kiosk) were not put in contact with member *identity-based* committees. Confederations and federations did not dedicate resources to map networking efforts strategically, to trace resources embedded in relationships, nor to weave ties even across unions levels (7, A1, B1). The inherent multiplier effect of networks was largely underexploited by our sample of Quebec unions, representing a missed opportunity to create social movement unionism.

**Tableau 4.3 : Typologie des relations entretenues par les organisations syndicales***Table 3: Prevalent Characteristics of Union-Societal Relationships*

Type	Key broker/bridge	Scale	Union organisational level	Level of Value Sharing	Trust	Resources	Frequency	Duration
<b>1. Natural ally</b>	Union leaders	Organisation - Organisation	Local	Variable	Low	Leverage towards employer	Single event	Short—bargaining period
<b>2. CSOs</b>	Dually engaged executives	Organisation - Organisation Individual—Organisation	Local and Federation	Moderate—High	Moderate	Increased mobilisation Increased social exposure	From occasional to formal collaboration	Variable
<b>3. Identity group</b>	Union committee members	Individual—Individual Organisation - Organisation	Federation	Moderate—High	Moderate—High	Increased engagement of members	Repeated meetings	Sometimes maintained over time
<b>4. Satellite</b>	Union members	Individual—Individual	Local	Moderate	High	Increased mobilisation Increased social exposure	Single event-sometimes repeated	Short
<b>5. Fishing line</b>	Union leaders	Organisation—Individual	Confederation and Federation	Variable	Low	Ideological support Engaged individuals	Single event	Short

#### 4.2.5 Discussion

Our research has extended the analytical perspective of social capital unionism beyond the institutional borders of the union to provide a broader and deeper understanding of union-societal relationships. Relationship-building with groups and highly motivated individuals can be an important source of support for union mobilising effort, greatly enhancing their impact via social movement unionism. This insight has triggered union efforts to establish appropriate relationships. The typology we have proposed demonstrates that the categories of union-society relationships are quite varied. We uncovered and described diversity that goes beyond that which the current union renewal debate has explored in terms of alliances with CSOs and organised groups. Unions extend their relationship-building efforts to different social actors, from “*natural allies*” and established CSOs, from “*identity*” networks to individuals tightly connected to their members (*satellite relationships*), and to individuals at large in society (*fishing line*). Some of the types we have defined represent underexplored sources of support that could be used to reinvigorate union renewal debate in terms of social movement unionism. Our types are based on the identification of their specific key network broker who establishes, develops, and nurtures these ties, as well as on the peculiar resources contained in those relationships. By implication, this fundamental knowledge can be exploited to develop strategies for union renewal through the creation of long-term networks that can be mobilised, rather than having to be recreated ad hoc.

Our analysis of each relationship’s features and our systemic qualitative network insights shed light on three aspects that limit unions from taking full advantage of social ties. First, we found important variations in the strength of unions’ societal relationships, ranging from many occasional and wary contacts to a few cases of deep

engagement and steady collaboration. However, only strong and steady ties can spur and sustain powerful social movements (Rhomberg and Simmons, 2005). Lack of consistency and diligence in nurturing relationships through time seems to jeopardise union's networking investments. Second, we found that union-societal relationships are created in silos and tend to remain isolated. Finally, marginal efforts by unions to establish a network across these various relationships leave them essentially "*unwoven*". This lack of union strategic harnessing curtails an opportunity to share, synergistically increase, and reap benefits from resources spread across these different relationships (Bailey and Brown, 2004; Granovetter, 1983).

A systemic network analysis of union-societal relationships would benefit the union renewal debate. Such work would also set the ground for innovative and strategic union policies that could transform un-woven networking efforts into an effective contribution to revitalisation via social movement unionism. Our analyses suggest that if unions planned, brokered, tracked, and leveraged specific resources nested in each relationship, mobilisation would be easier, more efficient, and more effective. Along these lines, unions will have to redesign their own work organisations to allow executives and members the time and resources necessary to weave ties into a solid, supportive network that can use strategic plans and other long-time approaches to keep activation potential high at all times. Given their organisational position and the benefits of a more systematic perspective, the strategic societal networking coordination role seems best suited for confederation or federation executives.

Mapping social relationships across union organisational levels, identifying key brokers and bridges, and pinpointing embedded resources would allow unions to recognise the potential ties that need to be "*woven*". Strategic analysis of nodes for potential network expansion and densification could enable the deployment of

appropriate activities for the activation and re-activation of relationships over time. For example, a “*good fresh catch*” through a *fishing line relationship* at a university kiosk would be promptly invited to join a young members’ committee (*identity-based relationship*), be included in meetings of CSO-union coalitions (*relationships with CSOs*) based on social justice topic of her interest, and even be encouraged to attend a barbecue organised by the closest local union for members and their relatives (*satellite relationship*). These activities represent opportunities to multiply and solidify relationships among the nodes of the network. To accomplish this complex weaving of relationships, social media must be viewed as a fundamental asset (Panagiotopoulos, 2015). A strategic use of social media would facilitate the work of those assigned to nurture and weave relationships (Lucio et al., 2009). To deploy such strategies, unions will probably first have to undergo creative destruction of their “*egoism of faction*” that fissures unionism across and within their organisational levels (Lévesque et al., 2005). Only strategic collaboration across all union levels and within rank-and-file members can engender a societal supportive network with impact. This supportive network of solid and lasting ties would allow unions to harvest an engaged union citizenship among many underrepresented, vulnerable, and unorganised workers.

#### 4.2.6 Conclusion

Within the union renewal framework, we drew on the social capital unionism perspective to analyse union-societal relationships with individuals and groups in Quebec (Canada) in recent years. Considerable union efforts to build a variety of societal relationship emerged in our study. We have pinpointed specific analytical dimensions and proposed an innovative typology to study these union-societal relationships. Union weaving strategies are still very underdeveloped. Indeed, most

relationships remain “*un-woven*”. Unions get a low return on their relational investments without the advantage of the network multiplier effect. From our perspective, protagonists in union renewal debate, such as academics, union-activists, and union policy-makers alike, should adopt a systemic approach to analyse and act upon union-societal relationships. Knowledge of multiple union-society ties, key nodes, and specific resources, as well as the extent of union weaving can suggest precise union policies to form them into a network. Structural and long-term union strategies to develop and nurture ties across societal relationships have the potential to weave a strong supportive fabric that can be effectively mobilised to enhance union renewal, the labour movement, and social justice.

Our research provides insights regarding precisely these union-society network relations, resources, and weaving strategies for mobilisation. We are, of course, cognisant of the structural limits inherent in case studies. Our design could not measure the frequency with which each category of societal relationships is created. We did not have sufficient data to ascertain the determinants of each type’s characteristics. Future research could explore union-society relationships in other contexts to validate and/or extend the typology that we have presented. Specific instruments to measure, and fully grasp, the frequency, characteristics, and the determinants of the characteristics of relationship types need to be developed. Finally, drawing on formal network analysis and data analytical tools, future research can plot and measure the systemic network characteristics of union societal relationships and compare them across unions in a given jurisdiction and across jurisdictions. Nonetheless, this research has pointed to previously underexplored sources of support in the union renewal debate and provided potentially useful insights (and knowledge) that should allow academics and practitioners to develop relevant systemic strategies, policies, and tactics. This would

allow all types of social relationships to be woven into a dense supportive network for unions, possibly as a first step toward renewal via social movement unionism.

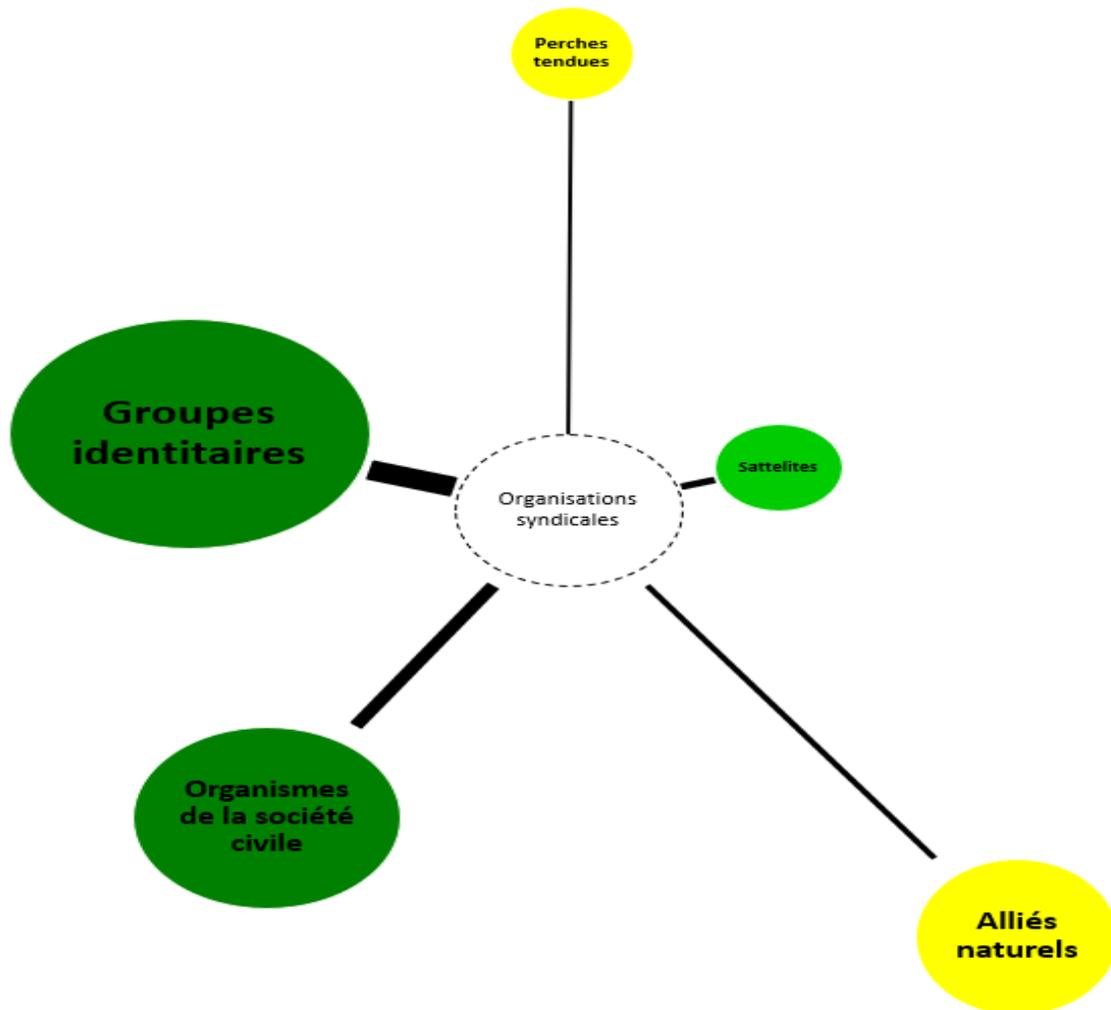
## CONCLUSION

Nos analyses de 30 entrevues et 3 groupes de discussions focalisées nous ont permis d'enrichir la typologie des relations entretenues par les organisations syndicales avec différents acteurs de la société civile au Québec, d'identifier les caractéristiques principales de chaque type de relation, et décrire la capacité des organisations syndicales à les tisser dans un dense réseau de support pour utiliser avantageusement le capital social qui en émerge. Face à ces résultats, nous avons été en mesure de cerner des moyens d'améliorer les stratégies et politiques syndicales pour mieux tisser et exploiter ce réseau. Nous concluons cette recherche en rappelant la valeur de nos résultats pour le débat sur le renouveau syndical ainsi qu'en exposant les limites de notre étude et comment les recherches futures peuvent les adresser.

Spécifiquement, la typologie présentée dans l'article du chapitre précédent a des implications importantes pour les chercheurs et praticiens en relations industrielles. Elle permet de préciser les caractéristiques principales des types de relations déjà étudiées dans la littérature scientifique, c'est-à-dire les relations avec les organismes communautaires et avec des mouvements sociaux (relations avec les *organismes de la société civile*) et avec des *groupes identitaires* (e.g. Holgate, 2018; Tattersall, 2005 et 2009; von Holdt, 2002; Walsh, 2012; Wray, 2009). Bien que certains auteurs ont identifié les *valeurs* et problématiques qui sont au cœur de ces relations, les niveaux de structures syndicales impliquées ainsi que leurs *fréquences* et *durées* (voir Tattersall, Déom, Haiven, Lévesque et Roby, 2006 et Tattersall, 2005) pour élaborer une typologie des relations entre les syndicats et des organismes communautaires, nous l'enrichissons avec d'autres dimensions analytiques importantes comme l'*échelle* à laquelle sont

déployées ces relations, le degré de *confiance* entre les partenaires ainsi que les *ressources* rendues disponibles pour accroître le pouvoir syndical. Nous précisons également qui sont les individus pouvant jouer le rôle de *pont* pour faciliter ces relations. De plus, notre typologie va au-delà des relations avec les organismes communautaires, en répertoriant des types de relations qui ont peu ou pas été explorées dans la littérature, tels que les relations *satellites*, les relations de « *perches tendues* » (*Fishing line*), les relations avec des *alliés naturels*. Ces relations peuvent être intégrées au réseau de support des syndicats et représentent des canaux importants pour les organisations syndicales afin d'obtenir plus de *ressources* ; elles ont donc le potentiel de contribuer positivement au renouveau syndical.

Alors que notre typologie témoigne de la pluralité des relations entretenues par les organisations syndicales, au-delà des traditionnelles collaborations avec des *organismes de la société civile*, il apparaît nécessaire d'élaborer des cadres d'analyses et des stratégies permettant de mettre en réseau ces sources de support. Les chercheurs participant au débat scientifique sur le renouveau syndical ont intérêt à se pencher sur ces types de relations encore largement inexplorées et sur leur valeur stratégique pour le renouveau syndical. Les facteurs de succès et les conditions facilitantes pourront être mieux identifiés, pour ainsi favoriser la mise à profit de ces relations pour le renouveau syndical et leur tissage dans un dense réseau de support. Le débat scientifique sur le renouveau syndical pourra être enrichi en élaborant des moyens par lesquels ces relations peuvent être analysées (qualitativement et quantitativement) et en identifiant des stratégies et politiques syndicales permettant de créer une synergie entre ces sources de support pour augmenter le pouvoir syndical et densifier leur réseau.



**Figure 5.1 : Schéma des cinq types de relations entretenues par les organisations**

La figure 5.1 représente les types de relations tissées par les organisations syndicales et les caractéristiques de chaque type de relation. Chaque élément (i.e. chaque cercle) représente un type d'acteur entretenant une relation avec une ou des organisations syndicales. Plus un élément se trouve à proximité du centre de la figure (i. e des organisations syndicales), plus la relation est empreinte de confiance. La largeur du trait entre les acteurs représente la *fréquence* des interactions, alors que la

taille de l'élément représente la *durée* de la relation. Finalement, les éléments vert foncé représentent des niveaux de *valeurs* partagées plus élevés, alors que le vert pâle et le jaune représentent respectivement des niveaux plus faibles ou des niveaux variables de *valeurs* partagées entre les acteurs de chaque relation.

Ainsi, la figure 5.1 permet de percevoir les différences entre chaque type de relation. Notamment, cette schématisation des caractéristiques et des types de relation permet d'identifier les aspects qui peuvent être considérés comme des forces par les organisations syndicales et ceux qui doivent faire l'objet d'investissements et d'améliorations. Spécifiquement, cette identification des forces et faiblesses permet d'orienter les efforts de réseautage des organisations syndicales.

Certains types de relations, tels que les relations avec les *groupes identitaires* et les *organismes de la société civile*, semblent plus résilientes en raison de leurs niveaux plus élevés de confiance et de *valeurs* partagées. Cependant, ces relations doivent être entretenues, maintenues dans le temps et intégrées à un solide réseau d'individus supportant le mouvement syndical. Les réseaux doivent être constamment cultivés. Au contraire, d'autres types de relations paraissent plus fragiles, comme le réseautage par « *perche tendue* » ou les liens avec des « *alliés naturels* ». Malgré tout, celles-ci peuvent apporter des *ressources* importantes aux organisations syndicales (un levier en période de négociation, par exemple). La possibilité de tabler sur des *valeurs* communes et de maintenir la relation en dehors de circonstances particulières représentent des attributs prometteurs ; néanmoins des efforts et des *ressources* devraient être investis afin de rehausser la confiance entre les partenaires, désigner des individus pouvant jouer le rôle de *pont* ainsi que pour rendre plus fréquentes et durables leurs interactions.

Nos analyses suggèrent que les relations établies par les organisations syndicales ont souvent une courte *durée* de vie et/ou sont mobilisées peu *fréquemment* dans le but d'en tirer profit. Or, la littérature suggère que des liens durables et fréquemment activés engendrent plus de bénéfices pour les membres d'un réseau (Nissen et Jarley, 2005). La présente recherche met aussi en lumière un certain niveau de compatibilité de *valeurs* (e.g. sociales, socioéconomiques, sociopolitiques) entre les organisations syndicales et plusieurs acteurs et groupes de la société civile. Ces *valeurs* partagées représentent des canaux importants afin d'établir des relations solides et significatives, et peuvent servir à rassembler plusieurs acteurs pour établir un réseau de support (Piore et Safford, 2006 ; Tattersall, 2008). Nos analyses font également écho à la littérature existante démontrant que plusieurs individus et groupes ont confiance en l'institution sociale que représente le mouvement syndical (Frangi, Koos, Hadziabdic, 2017). Ceci démontre tout le potentiel qui réside dans les relations sociales des syndicats et qui est sous-utilisé.

En effet, malgré la variété et la richesse des liens qu'entretiennent les organisations syndicales, les résultats de nos analyses pointent vers un manque à gagner en matière de vision stratégique, dans le maintien et l'utilisation des relations établies à l'extérieur des organisations syndicales. Les données suggèrent que les investissements en temps et ressources matérielles et financières des syndicats dans les efforts de réseautage sont rarement rentabilisés. Lorsque l'on considère le potentiel synergique et stratégique des réseaux sociaux, c'est-à-dire la manière dont des réseaux denses et résilients peuvent favoriser le ralliement et le support d'un nombre exponentiel de personnes, nous nous apercevons que les organisations syndicales n'arrivent pas à retirer tous les bénéfices possibles de leurs efforts de réseautage.

Nos données suggèrent également que la capacité des syndicats à mettre en commun leurs relations dans un réseau mobilisable pour la cause syndicale, afin de créer une synergie entre le pouvoir, les *ressources* et le support disponibles via chacune de leurs relations, reste à développer. Effectivement, ce n'est qu'en tissant ces relations en réseau que les *ressources* et le pouvoir de chacun peuvent se compléter et se multiplier, selon le principe qu'un tout est plus que la somme de ses parties. Des stratégies et politiques syndicales doivent être élaborées en ce sens pour soutenir efficacement le renouveau syndical, tel que décrit dans l'article du chapitre précédent.

Ces stratégies doivent suivre deux lignes directrices. Tout d'abord, les organisations syndicales doivent entamer une réorganisation du travail permettant de libérer et récompenser les membres et représentants syndicaux pour établir, cultiver et mobiliser des relations sociales significatives avec plusieurs acteurs de la société et les mettre en réseau. Ensuite, des ressources et des efforts doivent être investis afin de répertorier et localiser les *ressources* importantes et les individus pouvant instiguer et faciliter des relations sociales, afin de permettre un tissage de relations et de réseau stratégiques. Une approche systémique permettrait de mieux repérer et saisir les opportunités stratégiques, et créer une synergie entre les *ressources* et le pouvoir individuel de plusieurs groupes et individus.

Pour terminer, la présente recherche visait à identifier les acteurs de la société avec lesquels les organisations syndicales entrent en relation et à mieux comprendre les manières et les stratégies employées par les organisations syndicales pour tisser des liens avec ceux-ci. Plusieurs éléments nous ont motivés à mener cette recherche. Tout d'abord, l'affaiblissement du mouvement syndical et la nécessité de trouver des moyens de le revitaliser nous ont poussés à vouloir contribuer au débat scientifique sur le renouveau syndical et combler les lacunes dans la littérature concernant le pouvoir

des relations entretenues par les organisations syndicales (Lévesque et Murray, 2006). Les causes du déclin syndical sont multiples, mais découlent majoritairement d'une transformation de l'économie et de l'organisation du travail (Ackers, 2015). La littérature sur le renouveau syndical a mis l'accent sur plusieurs sources de support potentielles pour contrer les effets négatifs de ces transformations ; mais, à notre connaissance, plusieurs n'avaient pas encore été explorées.

Le syndicalisme de capital social, le syndicalisme communautaire et le syndicalisme de mouvement social ont mis de l'avant le support exprimé par les membres, par la communauté et par des mouvements sociaux, respectivement. La majorité des études de cas en lien avec ces modèles et réalisées dans le cadre du renouveau syndical se sont penchées spécifiquement sur ces catégories d'acteurs sans prendre en considération la multitude de sources de support existantes (voir Holgate, 2018, Tattersall, 2005 et 2009, Walsh, 2012). Plus encore, peu d'études se sont penchées sur les caractéristiques des relations qu'entretiennent les organisations syndicales avec ces sources de support qui se trouvent dans la société civile. La capacité des organisations syndicales à tisser un réseau de support avec ces relations pour soutenir le renouveau syndical n'a également pas été explorée dans la littérature, d'où notre motivation à réaliser ce projet de recherche.

Les apports des relations sociales, des réseaux sociaux et du capital social pour les organisations ont été largement étudiés (voir Burt, 2000 ; Inkpen et Tsang, 2005 ; Nissen et Jarley, 2005), mais à notre connaissance, peu ont transposé la perspective de capital social à l'extérieur des organisations, notamment pour les syndicats. Nous avons voulu, par notre recherche, contribuer à combler cette lacune en élargissant la perspective de capital social à la société tout entière.

En fonction de ces lacunes dans la littérature, notre contribution se décline en trois éléments principaux qui découlent de l'analyse de 30 entrevues avec des membres et exécutifs de syndicats québécois et de trois groupes de discussions auxquels des représentants d'*organismes de la société civile*, des militants sans affiliation institutionnelle et des exécutifs syndicaux ont participé. Tout d'abord, au niveau analytique, nous identifions les caractéristiques des relations entretenues par les organisations syndicales et proposons une typologie enrichie qui témoigne de leur variété. Ensuite, grâce à nos analyses de données empiriques, nous décrivons la capacité des organisations syndicales à tisser leurs relations sociales dans un réseau mobilisable pour le renouveau syndical et expliquons comment cette capacité peut être améliorée. Finalement, puisque cette recherche était également motivée par un désir d'enrichir les connaissances sur la capacité stratégique des organisations syndicales dans le cadre de leurs efforts de revitalisation, notre analyse de leurs relations et réseaux sociaux tissés avec divers acteurs de la société civile nous a permis de répertorier les stratégies actuellement utilisées et de cibler des pistes d'actions et d'améliorations. Nous avons ainsi proposé des stratégies afin de lier plusieurs relations entre elles pour tisser un solide réseau de support et créer une synergie entre leurs bénéficiaires.

Les résultats de notre étude ont montré que les organisations syndicales entrent en relation avec une grande variété d'acteurs sociétaux, au-delà de ce qui est reporté dans la littérature scientifique. Précisément, nous avons identifié cinq principaux types de relations établies, et parfois maintenues, par les organisations syndicales. En plus des relations avec des mouvements sociaux et des organismes communautaires déjà amplement étudiées, nous avons observé des relations avec des *groupes identitaires*, l'entourage des membres, les *alliés naturels* des syndicats ainsi que plusieurs efforts de *réseautage avec le public en général*. Par notre cadre d'analyse systémique des réseaux sociaux, nous avons pu détecter les lacunes en ce qui a trait à

la structure et la qualité des réseaux dans les efforts de réseautage du syndicat, tout en ciblant les stratégies utiles à la création d'un réseau mobilisable. Il semble que les organisations syndicales échouent souvent à maintenir dans le temps les liens qu'ils tissent, à les solliciter fréquemment, à développer des liens basés sur des *valeurs* communes et empreintes de confiance, pour réussir à nourrir ces relations et à les amalgamer dans un dense réseau de membres et sympathisants à la cause syndicale. La capacité des syndicats à retirer des avantages des relations qu'ils établissent et à maximiser leurs efforts de réseautage reste à développer. Notamment, ils doivent développer plus de moyens pour maintenir les nombreux liens qu'ils établissent, mettre en contact les membres des réseaux de chaque échelon syndical et intégrer à leur rang toutes les *ressources* et sources de support auxquels ils ont accès ; ceci nécessite une refonte des politiques organisationnelles et un changement de paradigme dans les traditions syndicales.

### **Limites de la recherche**

Bien que notre analyse de données empiriques nous ait permis d'apporter une solide contribution au débat sur le renouveau syndical, notre étude comporte certaines limites. Comme indiqué dans l'article que nous avons rédigé, certains éléments n'ont pu être pris en considération dans le cadre de cette recherche. Nous n'avons pas pu analyser l'importance relative de chaque type de relations, en ce qui a trait à leur prévalence et aux ressources investies, par rapport à l'ensemble des relations sociales entretenues par les organisations syndicales. Puisque nous avons privilégié un devis exploratoire au devis longitudinal, nous avons pu mettre en exergue plusieurs dimensions analytiques encore inexplorées, mais nous n'avons pas pu tracer leur évolution dans le temps. Nous n'avons donc pas pu établir de liens causals entre chaque type de relation et leurs aboutissements pour le renouveau syndical. Les antécédents et

déterminants de ces types de relations restent encore à être explorés. Il s'agit d'éléments qui pourraient, par de futures recherches, compléter notre contribution analytique.

Le devis exploratoire qui nous a permis d'élaborer notre typologie ne permet pas de généraliser les résultats de cette étude, bien que ceci n'était pas notre objectif. Les caractéristiques des relations que nous avons identifiées pourraient être inhérentes au contexte social, politique et économique que nous avons étudié ; d'autres études devront vérifier si notre riche typologie s'insère dans d'autres contextes socio et politico économiques. Malgré la richesse des données qu'elles nous ont permis de collecter, l'utilisation de techniques d'échantillonnage non probabilistes explique également cette limite en matière de généralisation.

Enfin, malgré les nombreuses dispositions prises pour atténuer, voire éliminer, leurs limites (voir chapitre 3), il reste possible que les entrevues semi-structurées et les groupes de discussions aient entraîné certains biais. Dans un contexte de discours et opinions hostiles au mouvement syndical, il est possible que certains participants aient voulu rehausser l'image de leurs organisations en dressant un portrait plus positif de leur situation. Plus encore, des biais de désirabilité sociale peuvent s'insérer dans le discours des participants. Ceux-ci pourraient avoir répondu à nos questions en altérant légèrement la réalité dans le désir de susciter une réaction plus favorable de notre part.

### **Avenues de recherches futures**

En lien avec les limites de notre recherche, le débat sur le renouveau syndical pourrait bénéficier de l'observation et de la mesure des concepts que nous n'avons pas pu inclure dans notre projet de recherche. Avec l'aide d'un devis longitudinal, chercheurs et praticiens pourraient mieux comprendre la prévalence de chaque type de

relation, leurs conséquences sur l'atteinte d'objectifs organisationnels ainsi que les antécédents de chaque type de relation.

Également, investiguer plus amplement, au-delà ce que nous avons pu mesurer dans notre recherche, le point de vue des autres parties prenantes, c'est-à-dire des acteurs avec qui les organisations syndicales tissent des liens, peut également être intéressant afin de définir des moyens d'améliorer l'ouverture, la communication et la collaboration entre ces entités et les organisations syndicales. Spécifiquement, une meilleure compréhension des conditions facilitantes, des facteurs de succès et des difficultés dans l'établissement de chacun de ces types de relations pourrait significativement enrichir le débat sur le renouveau syndical et représenterait des connaissances précieuses pour les praticiens en relations industrielles.

Finalement, bien que le contexte québécois représente un terrain privilégié pour étudier les efforts de renouveau syndical et l'engagement du syndicat dans la société civile, nous encourageons d'autres chercheurs à répliquer cette recherche dans d'autres contextes pour vérifier si les types de relations que nous avons identifiés se manifestent ailleurs et si d'autres types de relations peuvent émerger de contextes différents.

Néanmoins, notre contribution analytique et empirique permet d'enrichir le débat scientifique sur le renouveau syndical, en mettant l'accent sur l'existence d'autres sources potentielles de support pour le syndicat. Les stratégies et politiques syndicales que nous proposons permettent d'améliorer la capacité des organisations syndicales à adopter une vision à long terme, systémique et alignée sur leurs objectifs organisationnels lorsqu'ils établissent des relations avec des acteurs de la société civile. En rehaussant leurs stratégies et politiques organisationnelles, les organisations syndicales pourront mettre sur pied un dense réseau de support leur permettant de créer

une synergie entre individus, leurs *ressources* et leur pouvoir d'influence et ainsi se renouveler.

## ANNEXE A

### GUIDE D'ENTREVUE

*Se présenter, faire un retour sur le formulaire de consentement, réitérer le caractère anonyme de la recherche, offrir l'opportunité au participant de poser toute question, y répondre au besoin. Présenter l'objectif de la recherche et débiter l'entrevue.*

1. Demander au participant de se présenter et de dresser son profil « syndical » (*expérience au sein du syndicat, poste occupé, ancienneté, unité de négociation et identifier la centrale à laquelle le participant est affilié*)
  
2. Demander au participant de décrire le contexte dans lequel il a collaboré avec des organismes de la société civile.
  
3. Qui a fait les premiers pas dans le cadre de cette collaboration ?
  - a. Y avait-il une relation préexistante entre les organismes et les syndicats impliqués dans cette collaboration ?
  
  - b. Si le syndicat a approché l'organisme de la société civile : quelles stratégies ont été utilisées pour joindre ces organismes ?

- c. Si plusieurs organismes ont collaboré : comment avez-vous identifié tous les partenaires possibles ?
4. Quelle a été la durée de cette collaboration ?
- a. *Relancer si la réponse n'est pas spécifique. Tenter d'obtenir un nombre de mois ou d'années.*
6. Des rencontres régulières entre les parties avaient-elles lieu ?
7. Une fois la collaboration terminée, les organismes et les syndicats ont-ils maintenu la relation créée dans le cadre de cette collaboration ?
8. Quelle valeur ajoutée, pour le syndicat, accordez-vous à cette collaboration entre le syndicat et l'organisme de la société civile ?
9. Quelles sont les limites lorsqu'on collabore avec des organismes de la société civile ?
- a. Quel a été le niveau de confiance entre le/les organisme(s) et le syndicat ?
10. Selon vous, quel est le risque pour un organisme de la société civile de collaborer avec un syndicat ?
11. Y a-t-il une autre expérience de collaboration avec la société civile que vous aimeriez partager avec nous ?

12. Si on parle maintenant de la société « au sens large », c'est-à-dire « Monsieur et Madame Tout le Monde », avez-vous déjà tenté de tisser des liens avec la population générale ?

a. *Si oui* : Pourriez-vous nous décrire comment vous avez tissé ces liens ?

13. Nous allons terminer avec deux mises en situation :

*Inviter la personne à décrire le plus concrètement possible ce qu'elle ferait.*

a. Maria est une travailleuse immigrante. Elle vit au Québec depuis trois ans et est résidente permanente. Elle travaille dans une pâtisserie. Ses conditions de travail sont très mauvaises : trop faible rémunération, trop d'heures de travail, aucune vacance. Bref, la pire des situations. Ses collègues, tous nés au Québec, sont payés à un taux horaire respectable. Ils ont une semaine régulière de travail de 35 heures. Maria est tannée et fatiguée. Elle quitte son travail. En se promenant dans les rues de Montréal, elle aperçoit l'effigie de votre syndicat. Elle décide d'y entrer et vous explique sa situation. Qu'est-ce que votre syndicat peut faire pour elle ?

b. Marc travaille dans une petite entreprise avec trois autres collègues. Les relations au travail sont excellentes : très bon salaire, bons avantages sociaux, autonomie, relation harmonieuse avec l'employeur. Marc est une personne politisée et aimerait pouvoir s'engager et s'impliquer dans un syndicat. Malheureusement, ses trois collègues ne veulent pas se syndiquer. Qu'est-ce que les syndicats peuvent faire pour aller rejoindre Marc et l'intégrer dans la vie syndicale ?

*Conclure l'entrevue et remercier le participant.*

## ANNEXE B

## GUIDE POUR LES GROUPES DE DISCUSSIONS FOCALISÉS

*Présentation du modérateur, des participants et de l'objectif de la recherche. Revenir sur le formulaire de consentement, offrir l'opportunité aux participants de poser toute question, y répondre au besoin (5 minutes).*

1. Présentation des résultats de la première phase de la recherche : *(15 minutes)*
  - a. Présentation des caractéristiques principes des relations syndicats — organisations de la société civile :
    - i. Organisations les plus récurrentes
    - ii. Conditions favorisant l'établissement d'un lien entre les parties
    - iii. Points de convergence et de divergence entre syndicats et organisations de la société civile
    - iv. Durée, terminaison et héritage des relations syndicats-organisations de la société civile

- b. Présentation des caractéristiques des relations des syndicats avec la société civile « au sens large » (« Monsieur et Madame tout le monde ») :
  - i. Clarifier le concept de société civile « au sens large ».
  - ii. Présentations des (non) réponses des interviewés.
  - iii. Présentation des deux cas et des réactions.
  - iv. Aller au-delà des « travailleurs ».
2. Étant donné ce panorama, quelles stratégies les syndicats pourraient-ils concrètement employer ? (30 minutes)
  - a. En ce qui concerne organisations de la société civile. (15 minutes)
  - b. En ce qui concerne la société « au sens large ». (15 minutes)
3. Quel plan d'action proposez-vous ? Sur 1 an ; 3 ans ; 10 ans ? (30 minutes)
  - a. En ce qui concerne les organisations de la société civile. (15 minutes)
  - b. En ce qui concerne la société « au sens large ». (15 minutes)
4. Quelles actions spécifiques doivent être déployées dans ce plan d'action ? Sur 1 an ; 3 ans ; 10 ans. (30 minutes)
  - a. En ce qui concerne les organisations de la société civile. (15 minutes)

b. En ce qui concerne la société au sens large. (15 minutes)

*Conclure en résumant les actions spécifiques les plus importantes mentionnées par les participants. Remercier les participants.*

## RÉFÉRENCES

Ackers, P. (2015). Trade unions as professional associations. Dans Johnstone, S. et Ackers, P. (Dir.), *Finding a Voice at Work? New Perspectives on Employment Relations* (p. 95–126). Oxford: Oxford University Press,

Asbury, J. (1995). Overview of Focus Group Research. *Qualitative Health Research*, 5 (4), 414–420.

Baccaro, L. et Howell, C. (2011). A Common Neoliberal Trajectory: The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism. *Politics & Society*, 39 (4), 521–563.

Bailey, J. et Brown Johnson, K. (2004). Social Capital and Trade Unions. Dans *Proceedings of the Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand Conference*, 3–6.

Barbour, R. (2007). *Doing Focus Groups*. London: SAGE Publications.

Biernacki, P. et Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10 (2), 141–163.

Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J. et Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323 (5916), 892–895.

Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. Dans Richardson, J. G. (Dir.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (p. 241–258). New York: Greenwood.

Brown Johnson, N. et Jarley, P. (2005). Unions as social capital: the impact of trade union youth programmes on young workers' political and community engagement. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 11 (4), 605–616.

Bryson, A., Ebbinghaus, B. et Visser, J. (2011). Introduction: Causes, consequences and cures of union decline. *European Journal of Industrial Relations*, 17 (2), 97–105.

Burt, R. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345–423.

Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for interview research: The interview protocol refinement framework. *The Qualitative Report*, 21 (5), 811–831.

Cha, J. M., Holgate, J., et Yon, K. (2018). Emergent Cultures of Activism: Young People and the Building of Alliances Between Unions and Other Social Movements. *Work and Occupations*, 45 (4), 451–474.

Cockfield, S., Rainnie, A., Buttigieg, D., & Jerrard, M. (2009). Community Unionism and Union Renewal: Building Linkages between Unions and Community in Victoria, Australia. *Labor Studies Journal*, 34 (4), 461–484.

Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L., et Boyle, P. (2005). *Savoir préparer une recherche : La définir, la structurer, la financer*. Montréal, Québec, Canada : Gaétan Morin éditeur

Corbin, J. et Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory* (3ième Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Diani, M. (2003). Introduction: Social Movements, Contentious Actions, and Social Networks: “From Metaphor to Substance”? Dans Diani, M. et McAdam, D. (Dir.), *Social Movements and Networks : Relational Approaches to Collective Action* (p. 1–20.). Oxford : Oxford University Press.

Dixon M. et Fiorito J. (2009). Can Unions Rebound? Decline and Renewal in the US Labour Movement. Dans Gall G. (Dir.), *Union Revitalisation in Advanced Economies*. Londres : Palgrave Macmillan

Dufour-Poirier, M., et Laroche, M. (2015). Revitalising young workers’ union participation: a comparative analysis of two organisations in Quebec (Canada). *Industrial Relations Journal*, 46, 418–433.

Engeman, C. (2015). Social movement unionism in practice: organizational dimensions of union mobilization in the Los Angeles immigrant rights marches. *Work, employment and society*, 29 (3), 444-461

Fairbrother, P. (2008). Social Movement Unionism or Trade Unions as Social Movements. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20 (3), 213–220.

Fairbrother, P et Yates, C. A. (2013). Unions in crisis, unions in renewal? Dans Fairbrother, P. et Yates, C. (Dir.) *Trade Unions in Renewal* (p. 15–45). London: Routledge.

Fine, J. (2005). Community unions and the revival of the American labor movement. *Politics & Society*, 33 (1), 153-199.

Fortin, M-F. et Gagnon, J. (2016). L'analyse des données qualitatives. Dans Talbot, N., Noël-Gaudreault, M., et Raïche, G. (Dir.), *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (3ème édition)*, Chenelière Éducation, p. 357-383.

Frangi, L., Koos, S. et Hadziabdic, S. (2017). In Unions We Trust! Analysing Confidence in Unions across Europe. *British Journal of industrial Relations*, 55 (4), 831-85.

Frege, C. et Kelly, J. (2004). *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy*. Oxford: Oxford University Press.

Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Gahan, P. et Pekarek, A. (2013). Social Movement Theory, Collective Action Frames and Union Theory: A Critique and Extension. *British Journal of Industrial Relations*, 51 (4), 754–776.

Glaser, B.G. et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, Il : Aldine.

Glaser, B., Bailyn, L., Fernandez, W., Holton, J. A. et Levina, N. (2013). What Grounded Theory Is.... Dans *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 11290). New York: Academy of Management.

Grabelsky, J. et Hurd, R.J. (1994). *Reinventing an Organizing Union: Strategies for Change*. Proceedings of the 46th annual meeting of the Industrial Relations Research Association.

Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201–233.

Greer, I. (2008). Social Movement Unionism and Social Partnership in Germany: The Case of Hamburg's Hospitals. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47, 602–624.

Grenier, J-N. et Jalette, P. (2016). Austerity as an opportunity for union revival: Québec public school teachers. *The Economic and Labour Relations Review*, 27 (1), 64–80.

Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? : An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18 (1), 59–82.

Heckathorn, D. (2011). Comment: Snowball versus Respondent-Driven Sampling. *Sociological Methodology*, 41 (1), 355–366.

Heery, E et Adler, L. (2004). Organizing the Unorganized. Dans Frege, C. et Kelly, J. (Dir.) *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy* (p. 45–70). Oxford: Oxford University Press.

Heery, E., Williams, S. et Abbott, B. (2012). Civil society organizations and trade unions: cooperation, conflict, indifference. *Work, Employment and Society*, 26 (1), 145–60.

Hickey, R., Kuruvilla, S. et Lakhani, T. (2010). No Panacea for Success: Member Activism, Organizing and Union Renewal. *British Journal of Industrial Relations*, 48 (1), 53-83.

Holgate, J. (2015). Community organising in the UK: a 'new' approach for trade unions? *Economic and Industrial Democracy*, 36 (3), 431-455.

Holgate, J. (2018). Trade unions in the community: Building broad spaces of solidarity. *Economic and Industrial Democracy*, 1-22.

Holloway, L. et Wheeler, S. (2010). *Qualitative research in nursing and healthcare (ième édition)*. Oxford: Wiley-Blackell.

Hyman, R. (2007). How can trade unions act strategically? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 13 (2), 193-210.

Ibsen, C. L., et Tapia, M. (2017). Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next? *Journal of Industrial Relations*, 59 (2), 170-191.

Ingram, P. et Torfason, M. T. (2010). Organizing the in-Between: The Population Dynamics of Network-Weaving Organizations in the Global Interstate Network. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 577-605.

Inkpen, A. C. et Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30 (1), 146-165.

Johnson, T.P. (2014). Snowball Sampling: Introduction. Dans N. Balakrishnan, T. Colton, B. Everitt, W. Piegorisch, F. Ruggeri et J.L. Teugels (Dir.), *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*. New York: John Wiley & Sons.

Johnson, N. B. et Jarley, P. (2005). Unions as social capital: the impact of trade union youth programmes on young workers' political and community engagement. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 11 (4), 605–616.

Kennelly, J. (2014). The Quebec student protests: challenging neoliberalism one pot at a time. *Critical Arts*, 28 (1), 135–139.

Korkmaz, E. (2015). Building Coalitions for Transnational Trade Union Solidarity: Comparative Analysis of Three Campaigns from Turkey. *Global Labour Journal*, 6 (1), 24-40.

Lapointe, P.-A. (2013). La qualité du travail et de l'emploi au québec. *Données empiriques et cadres conceptuels*. Québec : Presses de l'Université Laval.

L'écuyer, R. (1987). L'analyse de contenu : notions et étapes. Dans J-P. Deslauriers (dir.), *Les méthodes de la recherche qualitative* (p.49-65). Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Lévesque, C. et Murray, G. (2006). How Do Unions Renew? Paths to Union Renewal. *Labor Studies Journal*, 31 (3), 1–13.

Lévesque, C., Murray, G., et Le Queux, S. (2005). Union disaffection and social identity—Democracy as a source of union revitalization. *Work and Occupations*, 32 (4), 400–422.

Lipset, S.M. et Meltz, N. M. (2004). *The paradox of American unionism: Why Americans like unions more than Canadians do, but join much less*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. London: Sage
- Logan, J. (2006). The Union Avoidance Industry in the United States. *British Journal of Industrial Relations*, 44 (4), 651-675.
- Lopez, S. (2004). *Reorganizing the rust belt: An inside story of the American labor movement*. Berkeley, CA: University of California.
- Lucio, M.M., Walker, S. et Trevorrow, P. (2009). Making networks and (re) making trade union bureaucracy: a European-wide case study of trade union engagement with the Internet and networking. *New Technology, Work and Employment*, 24 (2), 115–30.
- McLafferty, I. (2004). Focus group interviews as a data collecting strategy. *Journal of Advanced Nursing*, 48, 187–194.
- Meyer, D. et Fuchs, M. (2010). Trade Unions as Learning Organizations: The Challenge of Attracting Temporary Staff. Dans Bergene, A., Endresen, S. (Dir.), *Missing Links in Labour Geography*. London: Routledge.
- Murray, G. (1992). Union Culture And Organizational Change in Ontario and Quebec. Dans Leys, C., et Mendell, M. (Dir.), *Culture and Social Change : Social Movements in Quebec and Ontario* (p.39-62).Quebec: Black Rose Books
- Murray, G. (2017). Union renewal: what can we learn from three decades of research? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23 (1), 9–29.
- Milkman, R. (2013). US Labour in the New Gilded Age. *British Journal of Industrial Relations*, 51 (4), 645–665.

Moody, K. (1997). Towards an international social-movement unionism. *New Left Review*, 225, 52-72.

Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242–266.

Nissen, B. (2003). Alternative Strategic Directions for the U.S. Labor Movement: Recent Scholarship. *Labor Studies Journal*, 28 (1), 133–155.

Nissen, B. (2004). The effectiveness and limits of labor-community coalitions: evidence from South Florida. *Labor Studies Journal*, 29 (1), 67–88

Nissen, B. et Jarley, P. (2005). Unions as Social Capital: Renewal through a Return to the Logic of Mutual Aid? *Labor Studies Journal*, 29 (4), 1–26.

Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327-344.

Onwuegbuzie, A.J. et Leech, N.L. (2007). Validity and Qualitative Research: An Oxymoron? *Quality & Quantity*, 41 (2), 233–249.

Palinkas, L., Horwitz, A., Green, S., Wisdom, M., Duan, C. et Hoagwood, J. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42 (5), 533–544.

Paillé, P et Muchelli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (2<sup>ème</sup> Ed.). Paris : Armand Colin.

Panagiotopoulos, P. (2015). Trade Union Renewal and Social Media: A Study of Twitter Use by Britain's Unions. *British Academy of Management Conference Proceedings*, 1–9.

Paquet, R., & Najem, E. (2007). L'impact syndical sur l'entreprise canadienne et sa main-d'œuvre. *Revue internationale sur le travail et la société*, 5 (3), 52-73

Peetz, D. (2010). Are individualistic attitudes killing collectivism? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16 (3), 383–398

Peterson, A., Wahlström, M., & Wennerhag, M. (2012). Swedish trade unionism: A renewed social movement? *Economic and Industrial Democracy*, 33 (4), 621–647.

Piore, M. J. (2011). Whither industrial relations: does it have a future in post-industrial society? *British Journal of Industrial Relations*, 49 (4), 792–801.

Piore, M. J. et Safford, S. (2006). Changing Regimes of Workplace Governance, Shifting Axes of Social Mobilization, and the Challenge to Industrial Relations Theory. *Industrial Relations*, 45 (3), 299–325.

Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24 (1), 1–24.

Putnam, R. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American prospect*, 13 (4), 35–42.

Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.

Qu, S. Q. et Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8 (3), 238–264.

Rhomberg, C. et Simmons, L. (2005). Beyond Strike Support: Labor-Community Alliances and Democratic Power in New Haven. *Labor Studies Journal*, 30 (3), 21–47.

Roca, B. (2016). The role of social networks in trade union recruitment: The case study of a radical union in Spain. *Global Labour Journal*, 7, 20-34.

Rose, Fred. (2000). *Coalitions across the class divide: Lessons from the labor, peace, and environmental movements*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Rose, J.B. et Chaison, G.N. (2001). Unionism in Canada and the United States in the 21st Century. *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, 56 (1), 34–65.

Rouillard, J. (2004). *Le syndicalisme québécois : Deux siècles d'histoire*. Québec : Boréal.

Royer, I. et Zarlowski, P. (1999). Chapitre 8 : L'échantillon(s), dans Thiétart R-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 188-223). Paris : Dunod.

Saundry, R., Stuart, M. et Antcliff, V. (2012). Social Capital and Union Revitalization: A Study of Worker Networks in the UK Audio-Visual Industries. *British Journal of Industrial Relations*, 50 (2), 263–286.

Scheuer, S. (2011). Union membership variation in Europe: A ten-country comparative analysis. *European Journal of Industrial Relations*, 17 (1), 57–73.

- Schmidt, E. (2005). Coalition building: trade union dialogues with civil society. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 11 (3), 449–456.
- Scott, J. (2011). Social network analysis: Developments, advances, and prospects. *Social Network Analysis and Mining*, 1 (1), 21–26.
- Sekaran, U. (2003). Chapter 6: The research Process Dans *Research methods for business: A skill-building approach* (4ième ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Serdar, A. (2012). Strategies for revitalizing labour movements: Union organizing and building alliances with community in Argentina. *Economic and Industrial Democracy*, 33 (3), 403–420.
- Snell, D. et Fairbrother, P. (2010). Unions as environmental actors. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16 (3), 411–424.
- Srivastava, P. et Hopwood, N. (2009). A practical iterative framework for qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 8 (1), 76–84.
- Stewart, D.W., Shamdasani P.N., et Rook, D.W. (2007). *Focus Groups: Theory and Practice* (2ième Edition). California: SAGE Publications.
- Statistique Canada. (2017). Enquête sur la population active, août 2017. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/170908/dq170908a-fra.htm>
- Tapia, M., Lee, T. L. et Filipovitch, M. (2017). Supra-union and intersectional organizing: An examination of two prominent cases in the low-wage US restaurant industry. *Journal of Industrial Relations*, 59(4), 487–509.

Tapia, M. et Turner, L. (2018). Renewed Activism for the Labor Movement: The Urgency of Young Worker Engagement. *Work and Occupations*, 45 (4), 391–419.

Tattersall, A. (2005). There is Power in Coalition: A framework for assessing how and when union-community coalitions are effective and enhance union power. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 16 (2), 97–112.

Tattersall, A. (2008). Coalitions and community unionism: Using the term community to explore effective union-community collaboration. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (4), 415–432.

Tattersall, A. (2009). A Little Help from Our Friends: Exploring and Understanding when Labor-Community Coalitions Are Likely to Form. *Labor Studies Journal*, 34 (4), 485–506.

Tattersall, A., Déom, E., Haiven, L., Lévesque, C. et Roby, N. (2006). Powerful Community Relationships and Union Renewal in Australia. *Relations Industrielles*, 61 (4), 589-614

Taylor, M. (2000). Communities in the Lead: Power, Organisational Capacity and Social Capital. *Urban Studies*, 37 (5–6), 1019–1035.

Tillie, J. (2004). Social capital of organisations and their members: explaining the political integration of immigrants in Amsterdam. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 30 (3), 529–541.

Touraine, A., Wieviorka, Michel, & Dubet, François. (1984). *Le mouvement ouvrier*. Paris : A. Fayard.

Turner, L.(2009). Institutions and activism: crisis and opportunity for a German labor movement in decline. *Industrial and Labor Relations Review*, 62 (3), 294–312

Turner III, D. W., (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15 (3), 754–760.

Turner, L. et Hurd, R. (2001). Building social movement unionism. Dans Turner, L., Katz, H. C. et. Hurd, R. W (Dir.), *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the Twenty-First Century* (p.9–26). Ithaca, NY: Cornell University Press.

Tzanakis, M. (2013). Social capital in Bourdieu's, Coleman's and Putnam's theory: empirical evidence and emergent measurement issues. *Educate*, 13 (2), 2–23.

Vachon, T. E., & Wallace, M. (2013). Globalization, Labor Market Transformation, and Union Decline in U.S. Metropolitan Areas. *Labor Studies Journal*, 38 (3), 229–255.

Vaillancourt, J.-G. (1991). Mouvement ouvrier et nouveaux mouvements sociaux : l'approche d'Alain Touraine. *Cahiers de recherche sociologique*, 17, 213–222.

Von Holdt, K. (2002). Social Movement Unionism: the Case of South Africa. *Work, Employment and Society*, 16 (2), 283–304.

Walsh, J. S. (2012). A “New” Social Movement: US Labor and the Trends of Social Movement Unionism. *Sociology Compass*, 6, 192–204.

Whaites, M. (2005). Social Capital and the Trade Unions: Reciprocity, or Understanding the Ties that Bind Us. *Convergence*, 38 (1), 25–40.

Wills, J. (2001). Community unionism and trade union renewal in the UK: Moving beyond the fragments at last. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 26 (4), 465–83.

Wood, A.J., Lehdonvirta, V. et Graham, M. (2018), Workers of the Internet unite? Online freelancer organisation among remote gig economy workers in six Asian and African countries. *New Technology, Work and Employment*, 33 (2), 95-112.

Wray, D. (2009). The Relevance of Community Unionism: The Case of the Durham Miners Association. *Labor Studies Journal*, 34 (4), 507–518