

Les comités syndicaux jeunes : acteurs du changement institutionnel ou voie de contournement?

Mélanie Laroche et Mélanie Dufour-Poirier

Introduction

CETTE CONTRIBUTION TRAITE de la participation des jeunes dans les syndicats ainsi que de la place qu'ils occupent dans leur structure interne. En effet, les syndicats se heurtent de plus en plus à la difficulté d'intégrer à leur agenda la diversité des intérêts sur le marché du travail¹. Cette variété de situations au travail est plus grande que jamais chez les jeunes que l'on retrouve dans la catégorie des chômeurs, des travailleurs précaires, des étudiants travailleurs ou des travailleurs à temps plein. En général, les jeunes n'atteignent une certaine stabilité sur le marché du travail qu'après la trentaine²; cette situation rend leur syndicalisation particulièrement difficile. Le Québec n'échappe pas à cette réalité. En 2011, le taux de syndicalisation pour l'ensemble de la population s'élevait à 39,3 p. 100 : il ne s'établissait toutefois qu'à 15,9 p. 100 chez les travailleurs âgés de 15 à 24 ans³. L'insertion des jeunes dans des secteurs non traditionnellement représentés par les syndicats (par exemple, le

1. Christian Lévesque, Grégor Murray et Stéphane Lequeux, « Union Disaffection and Social Identity : Democracy as a Source of Union Revitalization », *Work and Occupations*, 32, n° 4 (2005), 400–422.

2. Simon Langlois, « La place des jeunes dans la société globale : retournement et diversité », *L'Action nationale*, LXXX, n° 4 (1990), 494–503.

3. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), *Travail — taux de syndicalisation* (2011), consulté le 12 août 2012, <http://www4.rhdcc.gc.ca/3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=17>.

secteur des services), jumelée à la présence de besoins propres à leur situation sur le marché du travail, pose des défis importants aux syndicats, notamment en ce qui a trait à leur mobilisation. En retour, il est permis de s'interroger sur la capacité des jeunes de s'intégrer dans les syndicats et d'adapter certaines pratiques syndicales en fonction de leur situation au travail.

Nous avons analysé la capacité des membres de moins de 30 ans, par la voie des *comités jeunes*, de transformer les pratiques de l'organisation syndicale étudiée. Nous avons porté une attention particulière au rôle des *comités jeunes*, lesquels constituent « une forme avancée d'implication des jeunes dans les syndicats ». Ces comités visent à intégrer les jeunes dans les structures syndicales et à leur fournir un espace où ils peuvent échanger entre eux, acquérir une expérience syndicale et formuler leurs revendications. Nonobstant les travaux de Colgan et Ledwith⁴ portant sur les comités de femmes, ces initiatives demeurent encore peu documentées à ce jour. Conséquemment, deux questions se posent. D'une part, ces comités entraînent-ils les jeunes à participer davantage aux activités et à s'impliquer dans les structures décisionnelles des syndicats? D'autre part, ces comités permettent-ils de transformer et d'améliorer la capacité de représentation des syndicats? Cette double réflexion se trouve au cœur de notre étude.

De manière plus théorique, cette réflexion s'insère dans un débat plus large, soit celui traitant des possibilités de l'acteur syndical de recomposer, de l'intérieur, sa capacité de représentation⁵. Nous souhaitons toutefois aborder cette question sous l'angle du changement institutionnel impulsé par la base militante *jeune*. En nous référant aux théories néo-institutionnalistes, nous mettons ainsi en valeur la capacité des jeunes membres, par le biais de comités, d'amorcer des changements susceptibles de transformer l'agenda, les pratiques et les structures de leur syndicat. Pour l'essentiel, les écrits spécialisés à ce sujet se sont concentrés jusqu'ici sur les défis posés par la syndicalisation des jeunes⁶ et sur les changements ou les adaptations que leur intégration suppose dans les syndicats⁷. Dans une vaste majorité de cas, les changements étudiés

4. Fiona Colgan et Sue Ledwith, « Gender and Diversity : Reshaping Union Democracy », *Employee Relations*, 24, n° 2 (2002), 167–189.

5. Christian Dufour et Adelheid Hege, « Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation : une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France », *Chronique internationale de l'IRIS*, 61, n° 2 (2009), 1–37; Christian Lévesque et Grégor Murray, « Understanding Union Power : Resources and Capabilities for Renewing Union Capacity », *Transfer*, 16, n° 3 (2010), 333–350.

6. Stephanie Tailby et Anna Pollert, « Non-Unionized Young Workers and Organizing the Unorganized », *Economic and Industrial Democracy*, 32, n° 3 (2011), 499–522.

7. Nancy Brown Johnson et Paul Jarley, « Unions as Social Capital : the Impact of Trade Union Youth Programmes on Young Workers' Political and Community Engagement », *Transfer*, 11, n° 4 (2005), 605–616.

émergent selon une logique de diffusion de type *top/down*⁸. Cela étant, il est de notre propos de nous intéresser à la capacité des *comités jeunes* d'amorcer, par le bas, de tels changements, selon une logique *bottom/up*.

Cette contribution se divise en cinq parties. La première effectue un survol des écrits empiriques traitant de la question des jeunes et des défis que leur syndicalisation pose, en particulier au Québec. La deuxième présente trois *clés de lecture* empruntées aux théories néo-institutionnalistes. La troisième détaille la méthodologie utilisée dans nos travaux. La quatrième débouche sur nos résultats de recherche qui dégagent à leur tour des pistes de réflexion encourageant la tenue d'autres travaux à ce sujet.

Les défis posés par l'intégration des jeunes dans les syndicats

DES TRAVAUX ANTÉRIEURS dressent un portrait plutôt sombre des perspectives de syndicalisation des jeunes et de leur implication dans la vie syndicale⁹. Toutefois, les jeunes ne doivent pas être considérés comme un *bloc monolithique*¹⁰. Bien que les définitions des cohortes de travailleurs varient selon les auteurs, deux groupes se distinguent l'un de l'autre en ce qui concerne leur comportement associatif¹¹. D'un côté, les jeunes de 15 à 21 ans seraient davantage enclins à recourir à une stratégie de « sortie » pour résoudre les problèmes vécus au travail. De l'autre, les jeunes de 22 à 29 ans présenteraient une propension plus élevée à l'action syndicale¹². Au Québec, les données en lien avec le travail atypique (postes à temps partiel, postes temporaires ou postes comportant des horaires brisés) nous permettent de mieux comprendre cette tendance : 62,4 p. 100 des jeunes de 15 à 24 ans peu scolarisés occuperaient des emplois appartenant à cette catégorie¹³, lesquels sont souvent considérés comme plus difficiles à organiser syndicalement. Diverses études¹⁴ arrivent

8. Seymour Martin Lipset, *L'appareil politique des syndicats. L'homme et la politique* (Paris : Le Seuil, 1962).

9. Brown Johnson et Jarley, *Unions as Social Capital*, 605-616; Renaud Paquet, « Vers une explication de la faible implication syndicale des jeunes », *Revue internationale sur le travail et la société*, 3, n° 1 (2005), 29-60; Tailby et Pollert, *Non-Unionized Young Workers*, 499-522.

10. Daniel Mercure, Mircea Vultur et Charles Fleury, « Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec : une analyse intergénérationnelle », *Relations industrielles*, 67, n°2 (2012), 177-198.

11. Tailby et Pollert, *Non-Unionized Young Workers*, 499-522.

12. À noter que ces données font abstraction du niveau de scolarisation et du statut socioprofessionnel des jeunes répondants (Tailby et Pollert, *Non-Unionized Young Workers*, 499-522).

13. Madeleine Gauthier, « La précarité au Québec : un concept parmi d'autres pour parler des jeunes », *SociologieS* (2011), consulté le 28 février 2012, <http://sociologies.revues.org/index3443.html>

14. Richard B. Freeman, Peter F. Boxall et Peter Haynes, dir., *What Workers Say : Employee*

à des conclusions similaires en Grande-Bretagne, au Canada, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Selon ces travaux, les jeunes salariés auraient tout simplement moins d'occasion d'appartenir à un syndicat : ces derniers sont souvent cantonnés dans des emplois occasionnels, de petites entreprises, des secteurs faiblement syndiqués et des emplois de courte durée. En dépit de ces contraintes, le désir d'appartenir à un syndicat serait tout aussi élevé au sein de ce groupe d'âge qu'au sein des autres groupes : leur faible syndicalisation par rapport aux salariés d'âge moyen ou aux salariés plus âgés ne serait donc pas garante d'une faible propension à se syndiquer. Selon Levine, Flanagan et Gallay (2008)¹⁵, les jeunes salariés américains auraient même une plus grande confiance dans les syndicats que les plus âgés. Enfin, d'autres travaux¹⁶ démontrent que les jeunes ne remettent pas en cause la valeur des syndicats, mais plutôt celle des moyens de pression traditionnels (par exemple, la grève)¹⁷. Chez les jeunes, le sentiment d'avoir été bien accueillis par le syndicat semblerait l'élément primordial qui favoriserait leur adhésion syndicale¹⁸. Pourtant, les syndicats semblent rencontrer des difficultés à attirer les jeunes et à stimuler leur participation. Deux principales pistes ont été recensées pour expliquer ce phénomène.

Une première piste fait état de particularités propres aux jeunes, de valeurs d'avant-garde et d'identités dont ils seraient porteurs¹⁹. Ces explications évoquent une idéologie politique plutôt négative à l'endroit des syndicats²⁰, des points multiples d'appartenance sociale²¹, des causes sociales en lien

Voice in the Anglo-American World (Ithaca NY : ILR Press, 2007); Richard B. Freeman et Wayne Diamond, « Young Workers and Trade Unions » dans H. Gospel et S. Wood, dir., *Representing Workers : Union Recognition and Membership in Britain* (London : Routledge, 2003), 92–118.

15. Peter Levine, Constance Flanagan et Les Gallay, *The Millennial Pendulum : A New Generation of Voters and the Prospects for a Political Realignment* (Washington DC : New America Foundation, 2008).

16. Christian Lévesque, Grégor Murray et Stéphane Lequeux, « Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine », *Sociologies et Sociétés*, 30, n° 2 (1998), 1–24; Lévesque, Murray et Lequeux, *Union Disaffection and Social Identity*, 400–422.

17. Peter Haynes, Jack Vowles et Peter Boxall, « Explaining the Younger–Older Worker Union Density Gap : Evidence from New Zealand », *British Journal of Industrial Relations*, 43, n° 1 (2005), 93–116.

18. Julian Barling, Clive Fullagar et Kevin E. Kelloway, *The Union and its Members : a Psychological Approach* (New York : Oxford University Press, 1992); Catherine Le Capitaine, « Nouvelles identités professionnelles des femmes et syndicalisme : une possible compatibilité? », *Relations industrielles*, 66, n° 1 (2011), 98–121.

19. Mercure, Vultur et Fleury, *Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs*, 177–198; David Peetz, « L'individualisme tue-t-il le collectivisme? », *La Revue de l'IREs*, 65, n° 2 (2010), 109–132.

20. Henry Phelps Brown, « The Counter-Revolution of our Time », *Industrial Relations*, 29, n° 1 (1990), 1–14.

21. Anthony Giddens, *The Consequences of Modernity* (Cambridge : Polity Press, 1990).

avec des enjeux autres que le travail²², une forte adhésion aux nouvelles normes managériales (par exemple, la flexibilité)²³ ou encore un désengagement envers toute forme d'action collective ou de participation politique²⁴. *Grosso modo*, les jeunes penseraient pouvoir se débrouiller seuls sans recourir aux syndicats²⁵.

Une seconde piste se rapporte au positionnement des jeunes sur le marché du travail. Les jeunes se retrouveraient souvent dans des secteurs d'activité plutôt difficiles à syndiquer²⁶, où les conditions de travail (salariales notamment) sont plutôt mauvaises (par exemple, le secteur des services et de la petite entreprise)²⁷. Le faible taux de syndicalisation des jeunes serait attribuable à un taux de roulement plus élevé dans les emplois occupés, d'autant plus que ces derniers sont souvent aux études²⁸. Au Québec²⁹, un phénomène d'allongement des études a marqué la jeunesse³⁰. Les jeunes préféreraient utiliser une stratégie de « sortie » plutôt que déployer les énergies nécessaires pour résoudre les problèmes au travail. Toujours au Québec, les jeunes en situation précaire seraient aussi moins attachés à leur travail que leurs collègues plus âgés³¹. Pourquoi résoudre leurs problèmes au travail alors qu'une telle situation n'est que transitoire? La question se pose, en particulier chez les moins scolarisés de cette génération.

Ces travaux indiquent également que les problèmes de représentation syndicale chez les jeunes ne se limiteraient pas au recrutement. Interpeler les jeunes à l'interne poserait des défis multiples. Paquet (2005)³² révèle à ce propos que les jeunes percevraient comme étant peu utiles les *services*

22. Ronald Inglehart, *Modernization and Post-Modernization : Cultural Economic and Political Change in 43 Societies* (Princeton : Princeton University Press, 1997).

23. Mercure, Vultur et Fleury, *Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs*, 177–198.

24. Tom Bentley et Kate Oakley, *The Real Deal : What Young People Really Think about Government, Politics and Social Exclusion* (London : Demos, 1999).

25. Jean-Marc Pottie, « Gagner sa vie sans la perdre. Les jeunes : antisyndicaux? », *Revue À bâbord*, n° 30 (été 2009), <http://www.ababord.org/spip.php?article911>.

26. Peetz, *L'individualisme tue-t-il le collectivisme?*, 109–132.

27. Langlois, *La place des jeunes*, 494–503.

28. Jeannine Usalcas et Geoff Bowlby, « Les étudiants sur le marché du travail. Enquête sur la population active », *Statistique Canada, Ottawa* (2011), consulté le 28 février 2012, <http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2006001/9184-fra.htm>.

29. Au Québec, 39,8 p. 100 des étudiants à temps plein conjuguait études et emploi en 2004–2005 par rapport à 26,4 p. 100 en 1997–1998. Usalcas et Bowlby, *Les étudiants sur le marché du travail* (en ligne).

30. Mercure, Vultur et Fleury, *Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs*, 177–98 ; Charles Fleury, « Allongement de la jeunesse et précarisation de l'emploi : un lien de causalité? », *Canadian Journal of Sociology*, 34, n° 2 (2009), 283–312.

31. Paquet, « Vers une explication », 29–60.

32. Paquet, « Vers une explication », 29–60.

des syndicats : l'adhésion syndicale se réduirait au coût pour l'obtention de ces services. Pis encore, la précarité en emploi teinterait défavorablement l'opinion des jeunes face aux syndicats, même si ces derniers sont souvent plus vulnérables à l'exploitation et à l'intimidation³³. Pour finir, les personnes en charge de diffuser les messages seraient souvent d'une autre génération, ce qui laisserait peu de place à l'expression des préoccupations des jeunes par des représentants de leur âge. Des tensions similaires sont rapportées chez les femmes, les homosexuels, les noirs et les travailleurs handicapés au Royaume-Uni³⁴. Ces difficultés invitent les syndicats à diversifier leur agenda et leurs pratiques pour stimuler les jeunes à s'impliquer davantage³⁵.

Cependant, plusieurs actions ont été posées pour favoriser l'adhésion des jeunes aux syndicats et leur participation aux activités, soit l'organisation de rencontres informelles, l'incorporation à l'agenda d'enjeux reflétant leurs besoins et leurs préoccupations (par exemple, la conciliation travail-famille et la précarité en emploi)³⁶, l'usage accru des médias sociaux pour diffuser l'information³⁷, etc. Des travaux attestent également de la préoccupation des syndicats de rejoindre les jeunes par le biais d'alliances avec des mouvements sociaux ou de l'intégration de causes sociales plus larges (par exemple, l'environnement)³⁸. Les syndicats auraient également réduit le montant de la cotisation syndicale, tenu des campagnes de recrutement sur les campus ou lors d'événements de masse tels des festivals de musique ou encore formé les jeunes de manière à ce que ces derniers puissent recruter leurs semblables³⁹.

Brown Johnson et Jarley (2005)⁴⁰ soulignent l'importance de maximiser la fréquence des échanges personnalisés, de gré à gré, au sein des syndicats pour s'enquérir des aspirations des membres, mieux les représenter et y renforcer la solidarité, notamment en cas de conflits. Leurs conclusions laissent sous-entendre que les jeunes se sentiraient davantage compris et écoutés de leur

33. Peetz, *L'individualisme tue-t-il le collectivisme?*, 109–132.

34. Colgan et Ledwith, « Gender and Diversity », 167–189.

35. Patrice Jalette, « Introduction. Aspects généraux de la convention collective », dans P. Jalette et G. Trudeau, dir., *La convention collective au Québec*, 2^e édition (Montréal : Chenelière Éducation, 2010).

36. Charlotte Yates, « Rebuilding the Labour Movement by Organizing the Unorganized : Strategic Considerations », *Studies in Political Economy*, n^o 74 (2004), 171–179.

37. Netsy Firestein et Deborah King, « New Approaches to Organizing Women and Young Workers. Social Media and Work Family Issues », *Labor Project for Working Families*, Cornell ILR Labor Programs, UC Berkeley Labor Center (juillet 2010).

38. Jeremy Reiss, « Social Movement Unionism and Progressive Public Policy in New York City », *Just Labour*, n^o 5 (2005), 36–48.

39. Jeremy Waddington et Allan Kerr, « Unions Fit for Young Workers? », *Industrial Relations Journal*, 33, n^o 4 (2002), 298–315.

40. Brown Johnson et Jarley, *Unions as Social Capital*, 605–616.

syndicat, comprendraient davantage ses rouages et s'y identifieraient mieux en présence de délégués de leur âge. Les liens de confiance seraient renforcés, et leur participation dans les différentes structures décisionnelles, accrue. C'est dans ce sillage que s'inscrit la constitution des *comités jeunes* au Québec (par exemple, le SCFQ-Québec, le CCJ-CPMT, les TCA-Québec, etc.). Ces initiatives confirment le souci des directions syndicales de mieux intégrer les jeunes pour accroître leur participation aux activités et stimuler leur adhésion à l'interne.

La revitalisation syndicale sous l'angle du changement institutionnel

SUR LE PLAN THÉORIQUE, la crise du syndicalisme tire, selon nous, ses origines des tensions et des chocs endogènes qui bousculent l'agenda syndical, l'efficacité des pratiques syndicales et le devenir du syndicat en tant qu'institution. Plusieurs auteurs se sont penchés sur les facteurs susceptibles de revitaliser la participation syndicale⁴¹. D'autres ont étudié les stratégies de revitalisation des syndicats en tant qu'institutions aux niveaux local, régional et international (par exemple, les stratégies d'organisation et de mobilisation innovantes chez Bronfenbrenner et Hickey (2004)⁴², les coalitions entre syndicats et communautés chez Cranford, et al. (2006)⁴³, la réorganisation des structures syndicales et des pratiques chez Frege et Kelly (2004) et chez Kumar et Schenk (2006)⁴⁴ ainsi que les nouvelles approches en matière d'action politique chez Turner et al. (2001)⁴⁵). Cette littérature, toutefois, ne permet pas de cerner à quoi réfèrent exactement la revitalisation et la transformation de l'action syndicale en des termes institutionnels. Selon notre avis, la revitalisation de l'action syndicale doit être considérée comme la résultante des choix délibérés des acteurs en mesure de saisir l'opportunité qui leur est offerte pour amorcer des changements au niveau institutionnel.

41. Lévesque, Murray et Lequeux, *Union Disaffection and Social Identity*, 400–422; Lowell Turner, Harry C. Katz et Richard W. Hurd, *Rekindling the Movement : Labor's Quest for Relevance in the 21st Century* (Ithaca, NY : ILR Press, 2001).

42. Kate Bronfenbrenner et Robert Hickey, « Changing to Organize : A National Assessment of Union Organizing Strategies » dans R. Milkman et K. Voss, dir., *Rebuilding Labor : Organizing and Organizers in the New Union Movement* (Ithaca, NY : ILR Press, 2004), 17–60.

43. Cynthia J. Cranford, Tania Das Gupta, Deena Ladd et Leah F. Vosko, « Thinking through Community Unionism » dans Leah F. Vosko, dir., *Precarious Employment : Understanding Labour Market Insecurity in Canada*, (Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press, 2006), 353–378.

44. Carola Frege et John Kelly, *Varieties of Unionism : Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (Oxford : Oxford University Press, 2005); Pradeep Kumar et Christopher Robert Schenk, *Paths to Union Renewal : Canadian Experiences* (Toronto : University of Toronto Press, 2005).

45. Turner, Katz et Hurd, *Rekindling the Movement*.

Le concept d'*entrepreneur institutionnel*⁴⁶ nous fournit une *première clé de lecture* suggérant que les acteurs sont en mesure de recombinaison leurs pratiques et de diffuser des idées nouvelles pour impulser des changements à l'interne. Si les théories institutionnalistes ont été critiquées parce qu'elles déterminaient les actions des acteurs, l'entrepreneuriat permet de mieux comprendre les situations où ceux-ci s'avèrent aptes à modifier des institutions en fonction de leurs intérêts. Contrairement aux approches classiques qui décrivaient la continuité, l'on reconnaît ici que les acteurs peuvent contester et défier les institutions en place et les transformer pour les modeler sur leurs intérêts. La notion de *conformité* aux règles ou aux pratiques formalisées⁴⁷ constitue une *deuxième clé de lecture* suggérant que ces règles ou pratiques demeurent toujours sujettes à l'interprétation, au débat ou à la contestation. Certains acteurs resteront capables d'innover, là où ils jugent opportun de le faire. Ils miseront sur les vides apparaissant entre l'interprétation et la mise en application des règles et des pratiques formalisées au fil des années. Selon leur capacité à exploiter ces zones d'ambiguïté, ils créeront de nouvelles règles et pratiques ou encore les transformeront.

Par extension, une période de stabilité peut camoufler des besoins d'adaptation au sein des institutions⁴⁸. Il faut se rappeler que les acteurs épouseront certaines formes d'action collective tant et aussi longtemps qu'il sera dans leur intérêt de le faire⁴⁹. À partir du moment où ils jugeront que leurs intérêts ne sont pas représentés adéquatement, ils tenteront de les adapter à leurs besoins ou encore chercheront à privilégier une « stratégie de sortie », donc à se désengager du syndicat. Cette idée nous amène vers une *troisième et dernière clé de lecture* suggérant qu'il est important d'analyser les besoins et les préoccupations de l'ensemble des acteurs pour observer leur transformation. Il ne s'agit donc pas uniquement de poser un regard sur les acteurs dominants plus en mesure d'influer sur les priorités stratégiques et d'orienter le développement de l'institution. En marge existent aussi des groupes marginaux capables d'élaborer des stratégies ou d'adapter l'institution à leurs besoins. Pour qu'un changement puisse s'opérer au niveau institutionnel,

46. John L. Campbell, *Institutional Change and Globalization* (Princeton : Princeton University Press, 2004); Wolfgang Streeck et Kathleen Thelen, *Beyond Continuity : Institutional Change in Advanced Political Economies* (Oxford : Oxford University Press, 2005); Colin Crouch, *Capitalist Diversity and Change : Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs* (Oxford : Oxford University Press, 2005); Royston Greenwood et Roy Suddaby, « Institutional Entrepreneurship in Mature Fields : The Big Five Accounting Firms », *The Academy of Management Journal*, 49, n° 1 (2006), 27–48.

47. James Mahoney et Kathleen Thelen, *Explaining Institutional Change : Ambiguity, Agency and Power* (Cambridge : Cambridge University Press, 2010).

48. Richard Deeg et Gregory Jackson, « Towards a More Dynamic Theory of Capitalist Variety », *Socio-Economic Review*, 5, n° 1 (2007), 149–179.

49. James Mahoney, « Path Dependence in Historical Sociology », *Theory and Society*, 29, n° 4 (2000), 507–548.

un nombre croissant d'acteurs doit adhérer au changement proposé⁵⁰. L'étude du changement institutionnel requiert donc d'analyser les stratégies et les propositions de changement mises de l'avant par tous les acteurs d'une même institution.

Nous considérons donc ces approches comme de bons outils pour expliquer la revitalisation de l'action syndicale sous un angle institutionnel et déterminer l'apport des jeunes travailleurs dans ce processus de transformation des orientations, des pratiques et des règles syndicales. Ces théories nous fournissent *trois clés de lecture* nous permettant d'analyser le potentiel des *comités jeunes*, de refonder la capacité de représentation de l'organisation syndicale étudiée et d'y insuffler un désir de changement. Bien entendu, ces trois pistes n'épuisent pas les possibilités d'analyser le changement au niveau institutionnel. Compte tenu que les acteurs et les institutions sont fondamentalement dynamiques et sans cesse sujets aux changements, ces pistes nous permettront d'analyser le travail accompli par ces comités pour stimuler la participation des jeunes aux activités syndicales et transformer l'organisation. Cet exercice implique d'aller au-delà du désir et de la capacité des *comités jeunes* d'apporter des changements. Il signifie également de considérer l'action des autres acteurs avec lesquels les membres de ces comités, et les jeunes travailleurs dans son ensemble, interagissent pour vérifier comment les premiers accueillent l'introduction de possibles nouveautés.

Méthodologie

CETTE RECHERCHE S'APPUIE sur une méthodologie qualitative, selon une analyse de type intra-site. Essentiellement descriptive, cette démarche pousse le chercheur à décrire le plus précisément possible le cas en fonction de l'objet d'étude pour tirer des conclusions préliminaires quant aux pistes de recherche⁵¹. La problématique de la participation des jeunes dans les structures syndicales étant peu documentée dans les écrits spécialisés, un devis de recherche qualitatif permettant une analyse approfondie des données par la voie d'une étude de cas unique s'avérait essentiel à nos yeux pour mieux comprendre et documenter le phénomène. Cette méthodologie privilégiée permettait également de situer notre analyse en deux temps, lesquels correspondaient à des stades d'évolution distincts du comité jeunes étudié. Ces deux phases de la recherche nous ont également permis de faire varier les répondants, lesquels provenaient à la fois des *comités jeunes* et des instances politiques de l'organisation syndicale concernée. Concrètement, nous avons pu rencontrer les membres de deux exécutifs différents puisque les représentants du comité de jeunes de 2009 n'étaient pas les mêmes que ceux en poste en 2014. De la

50. Mahoney et Thelen, *Explaining Institutional Change*.

51. Robert B. Yin, *Case Study Research. Design and Methods* (London : Sage Publications, 2003).

même manière, nous avons rencontré les dirigeants de l'organisation syndicale concernée qui, eux aussi, n'étaient pas les mêmes entre 2009 et 2014.

Cette recherche visait ainsi à mieux comprendre la capacité des *comités jeunes* à diffuser des changements de l'interne et à transformer l'organisation syndicale étudiée durant une période charnière de son histoire (2009–2014). En effet, l'année 2009 coïncidait avec une priorisation par l'organisation quant à l'intégration des jeunes et la gestion de la relève. L'année 2014 était ciblée, cinq ans plus tard, pour dresser un état des lieux quant au niveau de participation des jeunes dans les structures et à leur capacité à impulser, par la voie des *comités jeunes*, des idées nouvelles susceptibles d'être retenues. La profondeur des analyses qu'une telle recherche réclamait ne justifiait pas la tenue d'un devis comparatif. Les quelques études déjà réalisées sur cette question avaient d'ailleurs eu recours à une stratégie méthodologique similaire.

À titre de rappel, les travaux antérieurs abordant le phénomène portaient pour l'essentiel sur le déficit de participation des jeunes dans les structures syndicales : ils mettaient en ce sens davantage l'accent sur le positionnement des jeunes sur le marché du travail pour expliquer le phénomène étudié. Sans vouloir signifier par ce choix que cette deuxième piste d'analyse manquait de pertinence, nous avons préféré, de notre côté, mettre l'emphasis sur la première des deux pistes avancées pour documenter la problématique des jeunes dans les structures syndicales et leur capacité à amorcer des changements de l'intérieur. Notre choix se justifiait du fait que les personnes sondées évoluaient dans un secteur d'activités fortement syndiqué et qu'ils occupaient un emploi dans une perspective à long terme, ce qui excluait pour nous la possibilité de concentrer nos analyses sur le positionnement des jeunes sur le marché du travail comme facteur explicatif principal ou premier. Toutefois ce choix ne nie absolument pas la précarité inhérente aux conditions de travail des jeunes en début de carrière, notamment en ce qui concerne les quarts de travail et les vacances. L'accent a ainsi été mis sur la capacité des jeunes, sur la base de leurs propres particularités, à diffuser des changements en dépit des contraintes posées par le fonctionnement interne et les pratiques de l'organisation étudiée.

Nous documentons cette problématique à l'intérieur d'une fédération syndicale québécoise du secteur public disposant de *comités jeunes* à divers paliers de sa structure (local, régional et national). Cette organisation représente moins de 100 000 membres. Elle organise ses activités autour des différents aspects des relations industrielles : relations et conditions de travail, condition féminine, santé et sécurité au travail, négociation collective et lobbying politique (site Web). À partir du milieu des années 1990, cette organisation a été éprouvée par diverses politiques publiques qui ont eu pour résultats un rajeunissement significatif de la main-d'œuvre dans le secteur. Pourtant, au moment de la recherche, une problématique importante liée à une vague de départs massifs à la retraite rendait criante d'actualité les questions se rapportant à la gestion de la relève et à la participation des jeunes dans les structures syndicales. Pour des considérations éthiques, il nous est impossible

de fournir davantage de détails quant à cette organisation qui deviendrait alors trop facilement identifiable en contexte québécois.

Le *comité national des jeunes* a été constitué en 2003 et regroupe cinq dirigeants élus. Au moment de l'étude, ce comité national était en lien avec différents *comités jeunes* régionaux et locaux. Ces derniers ne sont toutefois pas mis en place partout, au niveau local. La composition de ces comités varie d'un cas à l'autre, mais ils comprennent généralement trois à quatre dirigeants élus. Fait intéressant à noter, le pourcentage des membres de moins de 30 ans ainsi que le nombre de *comités jeunes* implantés au niveau local sont demeurés et demeurent toujours inconnus à ce jour. Dès leur début, les *comités jeunes* visaient à stimuler la participation des jeunes et à améliorer leur implication, notamment quant à l'élaboration de politiques et d'orientations stratégiques aux niveaux local, régional et national. Ils étaient censés favoriser les échanges bidirectionnels entre les dirigeants du syndicat et les jeunes. À ces mandats s'ajoute, pour le *comité national des jeunes*, le soin de faire part de la réalité des jeunes aux membres du comité exécutif du syndicat. Ce comité national doit également répondre aux demandes du comité exécutif du syndicat sur le plan de la mobilisation des jeunes, notamment à l'interne.

Pour creuser l'objet de notre étude, nous avons mené, entre 2009 et 2014, seize entretiens d'une durée moyenne de 90 minutes, tant avec des dirigeants nationaux du syndicat qu'avec les cinq dirigeants élus du *comité national des jeunes*. Outre dresser le portrait général du syndicat et de ses *comités jeunes* et de mieux cerner l'agenda et les actions menées par ces derniers, nos entretiens visaient à recueillir des données selon trois principales thématiques qui ont été divisées en trois unités sémantiques : 1) les facteurs susceptibles de stimuler ou non la participation des jeunes aux activités syndicales et leur intégration dans les structures décisionnelles à l'interne; 2) l'impact perçu des *comités jeunes* sur les décisions de l'organisation et leur place dans les structures internes; 3) la capacité des *comités jeunes* de transformer les pratiques et d'amorcer des changements sur le plan de la représentation.

Nos données primaires proviennent d'une vingtaine d'entretiens de groupe (*focus group*) qui nous ont permis d'analyser les points de vue de près de 200 membres âgés de moins de 30 ans. Ces membres ont été choisis par les représentants des exécutifs locaux. Ils présentaient un vécu syndical fort différent et des niveaux de scolarisation et de professionnalisation divers. Certains de ces membres siégeaient sur l'exécutif local de leur syndicat. Les autres n'étaient pas impliqués dans la structure syndicale. La taille des groupes variait de huit à dix personnes : un animateur et un rapporteur étaient désignés pour chacun des groupes. L'équipe d'animateurs était composée des chercheurs pilotant le projet et des membres du *comité national des jeunes*. Les rapporteurs étaient désignés parmi les membres participant aux tables rondes. Les rapporteurs devaient par la suite dresser une synthèse des discussions du groupe. Les séances d'une durée de deux heures ont permis d'explorer les trois thématiques abordées précédemment avec les dirigeants syndicaux.

L'utilisation de ces différentes méthodes et sources, selon le principe de la triangulation⁵², nous a permis de confronter l'opinion d'intervenants variés et d'atteindre notre point de saturation, ce qui apporte une validation supplémentaire aux constats se dégageant de nos analyses. Pour l'analyse des données, nous avons procédé à la compilation des verbatims des groupes de discussion. Grâce à la retranscription des données primaires et à leur codification en unités sémantiques selon les trois grandes thématiques se retrouvant dans notre grille d'entretien, nous avons pu comparer les divers points de vue de ces répondants. Nous avons également analysé les notes prises par les secrétaires de chacun des groupes de discussion. Après chaque réunion de groupe de discussion, les chercheurs ont réalisé à chaud, un premier retour sur les constats qu'ils avaient effectués. Ces notes d'observation font également partie du corpus de données de la recherche. Ces données primaires ont été complétées par l'examen de documents en lien avec les *comités jeunes* et la participation des jeunes (par exemple, le journal syndical, les rapports produits par le *comité national des jeunes*, le site Internet de l'organisation étudiée et celui du *comité national des jeunes*).

Présentation des résultats

NOS RÉSULTATS INDIQUENT d'abord la présence de facteurs favorisant l'intégration des jeunes dans la vie syndicale. Tout d'abord, les jeunes semblent éprouver le besoin que soient abordés des enjeux locaux, centrés sur des problématiques concrètes, présentes dans leur quotidien, pour s'intéresser au syndicalisme et à leur organisation syndicale. Les enjeux prioritaires restent centrés sur leur travail au quotidien, en lien avec leurs conditions immédiates de travail (par exemple, l'aménagement du temps de travail, l'organisation du travail, l'ambiance au travail et la collégialité). Globalement, ces derniers accordent moins d'importance à leur sécurité d'emploi et à leurs avantages sociaux (par exemple, la retraite). Pour la plupart, les enjeux sociaux de portée plus large sont considérés comme moins motivants et moins invitants. Ce résultat suggère que les syndicats, dans leur projet de revitalisation, doivent justement intégrer dans leur agenda stratégique des causes sociales, comme le développement durable, les droits des immigrants, l'éducation, etc.

Doit-on conclure pour autant qu'un changement de valeurs significatif s'opère chez cette nouvelle génération de membres par rapport aux plus anciens? La réponse est non. Les jeunes sont certes pragmatiques dans la formulation de leurs besoins et de leurs attentes à l'endroit de leur organisation syndicale. Toutefois, ils privilégieraient un échéancier à court terme, ce qui confirme leur besoin que des gestes concrets et des actions rapides pour se sentir écoutés de leur organisation syndicale. De l'avis de l'un d'eux :

52. Michael Huberman et Matthew B. Miles, *Analyse des données qualitatives — Recueil de nouvelles méthodes*, (Bruxelles : De Boeck Université, 1991).

« Il faut du concret, pas quelque chose que tu travailles dessus (sic) et que tu te rends pas compte des changements qu'il y a! (sic). Si ça change sur le plancher, tout le monde va s'en rendre compte et le monde va vouloir s'impliquer. S'ils ne voient rien, s'ils ne voient pas à quoi ça sert, ils ne s'impliqueront pas. Là, pour le moment, je ne vois rien! »

Par exemple, l'amélioration du vécu au travail des jeunes, par ailleurs plutôt mauvais en général dans l'organisation étudiée, les rendrait davantage enclins à s'impliquer syndicalement, ce qui suppose le besoin d'une présence et d'une visibilité importantes de leur organisation sur le terrain. Pour nos répondants, le terrain de jeu idéal se trouve dans le domaine des enjeux et des conditions de travail au niveau local. Améliorer rapidement le vécu au travail serait l'un des besoins les plus pressants de nos répondants.

Toutefois, la faible participation des jeunes aux activités syndicales et leur absence dans les structures décisionnelles créent un cercle vicieux et freinent leur intérêt pour la vie syndicale. La tendance à la marginalisation dans les structures décisionnelles de l'organisation en pousserait plus d'un à douter de la pertinence de participer à des actions jugées peu utiles dans les faits. Nos observations révèlent que l'âge serait perçu par les jeunes comme un facteur nuisant à la possibilité pour eux de s'impliquer, un point de vue qui confronte les idées promues par les dirigeants syndicaux rencontrés au niveau national, soit celui de l'organisation. L'inexpérience associée à l'âge exacerberait donc le sentiment d'impuissance vécu par plusieurs jeunes face à la difficulté de changer les choses et d'adapter l'organisation à leurs besoins. Ce sentiment d'incompétence vécu par les jeunes, jumelé à leur sentiment d'impuissance face à la difficulté d'apporter des idées nouvelles, freinerait leur participation aux activités syndicales et aux assemblées :

« On ne comprend rien du jargon utilisé dans les assemblées. Le langage utilisé est trop procédurier. En plus, c'est trop formel, il n'y pas assez de souplesse dans le déroulement des assemblées (...) En gros, on ne se sent pas assez outillés pour s'impliquer vraiment à l'intérieur de notre syndicat. »

Ces constats supposent plusieurs défis. D'une part, la présence des représentants syndicaux sur le terrain semble défaillante. En effet, comment induire aux jeunes le goût de participer, alors que, de l'aveu de plusieurs, « les délégués sont absents, on ne les voit pas sur le plancher! ». Ce constat s'avère par ailleurs partagé par un certain nombre de responsables politiques rencontrés au niveau national. En parallèle, la procédure d'accueil paraît comporter des failles. Plusieurs jeunes n'auraient pas été accueillis au moment d'intégrer leur emploi. Plusieurs répondants insistent sur « l'importance du premier contact » : cette proximité serait fondamentale pour stimuler la participation syndicale des jeunes. D'autre part, nous avons constaté sur le terrain une inquiétude plutôt vive quant à l'arrimage du travail et du militantisme syndical avec la vie personnelle. Nombreux sont les jeunes sondés à avoir insisté sur l'horaire des réunions syndicales, qui ne tenait pas suffisamment compte de leurs réalités familiales, dont celles des jeunes femmes soutiens de famille. Ces

contingences ont été évoquées comme nuisant à la décision de s'impliquer syndicalement. En conséquence, l'organisation syndicale finira par être jugée sévèrement par les jeunes.

Dans un deuxième temps, se dégage de l'étude un point de vue fort différent entre les élus et les jeunes, quant à l'impact des *comités jeunes* au sein de la structure syndicale. Nos témoignages confirment la volonté de l'organisation d'éveiller les jeunes à la vie syndicale, de les préparer aux fonctions syndicales et de leur permettre de se familiariser avec ses pratiques. Les *comités jeunes* devraient à cet égard servir de « plate-forme d'éducation syndicale ». Si l'objectif tel qu'il a été établi plus tôt était au départ de « suivre la tendance instaurée par d'autres centrales », comme nous l'a témoigné un responsable politique de l'organisation, les *comités jeunes* sont arrivés à occuper une place de plus en plus importante dans l'organisation syndicale au fil des ans. En effet a ajouté ce dernier :

« Pendant de nombreuses années, les comités jeunes ont été purement cosmétiques dans notre organisation. C'était "tendance". On n'avait pas mis en place de mécanismes pour rendre ces comités vraiment efficaces. On se contentait d'envoyer les jeunes militants dans des colloques pour qu'ils s'ouvrent à de nouveaux horizons. Mais depuis un an ou deux, on sent une réelle volonté à l'interne de faire quelque chose pour impliquer davantage les jeunes syndicalement parce qu'on s'est rendu compte qu'on n'a pas de relève! »

Un problème persiste toutefois. Il réside dans l'envergure du mandat officiel, essentiellement consultatif, confié aux *comités jeunes*. De l'avis de plusieurs répondants, celui-ci serait beaucoup trop étroit. Bien que les comités aient été, dès le début, responsables de préparer la relève et de trouver des solutions aux problèmes des jeunes, plusieurs dénoncent « leur influence franchement trop modeste qui ne va pas justement au-delà de la consultation ». L'espace réservé aux idées nouvelles serait nettement insuffisant, ce qui cultiverait chez les jeunes un sentiment d'impuissance face à la difficulté de pouvoir changer les choses et de trouver une véritable utilité à l'implication syndicale. En témoigne ce qui suit : « Ça sert à quoi de s'impliquer? Nos projets ou nos revendications sont tout le temps bloqués par les militants plus âgés! »

Les projets et les revendications des jeunes resteraient donc souvent relégués au second plan. Cette situation les invite donc à juger de manière plutôt négative l'action engagée par les *comités jeunes* en leur nom. Ce constat contrevient à l'intention initiale et toujours actuelle derrière la constitution des *comités jeunes* tels qu'ils ont été proposés et définis par l'organisation qui les considère comme des *pépinières* de militants. Toutefois, pour les responsables politiques rencontrés, il s'agit là d'une mauvaise compréhension du rôle et du mandat des *comités jeunes*, lesquels demeurent, en témoignent les documents officiels consultés à cet effet, des instances de consultation et d'éducation syndicale.

La question devient alors de savoir, dans un troisième temps, en quoi ces comités ont contribué à transformer l'organisation syndicale et à diffuser des changements au niveau de son agenda et de ses pratiques. Sont-ils parvenus à

la transformer pour mieux l'adapter aux besoins des jeunes et stimuler leur participation en retour?

Plusieurs réussites peuvent être attribuées aux *comités jeunes*. D'entrée de jeu, les contacts « jeune à jeune » établis dans le cadre de ces comités ont permis aux jeunes de s'identifier davantage à leur organisation syndicale. Cette proximité aurait réduit le risque que les jeunes en arrivent à juger leur organisation comme le syndicat « des travailleurs d'une autre génération ». Encouragés depuis le début à organiser des rencontres informelles et à constituer des lieux d'échanges moins procéduriers, ces comités ont stimulé la participation des jeunes à leurs activités.

Nos observations révèlent également que les *comités jeunes* ont constitué jusqu'ici de bons vecteurs pour diffuser l'information auprès des jeunes. Ceux-ci ont contribué à rendre le « jargon syndical » plus accessible aux jeunes, notamment dans les assemblées. À ce propos, la capacité des *comités jeunes* de vulgariser les messages et les propositions sur lesquels les jeunes devaient se prononcer a été jugée favorablement par une majorité de jeunes répondants. Par exemple, les représentants de ces comités ont misé sur de nouveaux canaux de communication, notamment les médias sociaux (par exemple, Facebook et Twitter), pour rejoindre les jeunes, ne serait-ce que pour convoquer des « 5 à 7 jeunes ». Les nouvelles technologies de l'information se sont aussi avérées utiles pour obtenir de l'information rapidement en cas de besoin (par exemple, la consultation sur la convention collective ou sur la couverture de l'assurance-collective). Ces moyens de communication s'avèrent « très tendance » auprès des jeunes. En parallèle, l'importance qu'ils accordent aux contacts personnalisés s'est confirmée. Cultiver la proximité serait une stratégie efficace pour convaincre les jeunes de participer aux activités syndicales, encourager la relève et favoriser la cohésion à l'interne. En somme, on peut dire que les *comités jeunes* ont contribué à renforcer la capacité de l'organisation syndicale de prendre contact avec les jeunes et de diffuser des messages auprès d'eux.

Cependant, au-delà des contacts et de la diffusion de l'information, ces comités ont-ils permis de *porter* le message des jeunes à l'intérieur de l'organisation? L'identification de leurs besoins et de leurs attentes par la voie des *comités jeunes* a-t-elle permis de transformer l'agenda et les pratiques de l'organisation? Dès le début, et conformément aux mandats qui leur ont été confiés, les *comités jeunes* ont tenté de cerner les besoins et les préoccupations des jeunes : l'information recueillie devait ensuite servir à éclairer les décisions de l'organisation aux niveaux local et régional. Sur ces questions, l'influence exercée par les *comités jeunes* semble avoir été fonction du degré d'ouverture des exécutifs syndicaux au niveau local. Dans certains syndicats affiliés, l'influence exercée par des *représentants jeunes* au sein de l'exécutif a été significative dans la mesure où un poste leur était réservé : en général, il s'agissait du poste de *responsable du comité des jeunes*. Cependant, dans la

plupart des autres syndicats locaux, les élus sont d'une autre génération. Même si une *présence jeune* a été assurée, on a continué, au niveau local, à avoir des réticences à donner une *voix* aux jeunes. « On trouve ça bien le fun [sic] d'avoir des jeunes dans l'exécutif, mais il ne faut pas trop déranger les habitudes (des plus âgés) et il faut rentrer dans les rangs. »

Ces constats soulignent l'importance de clarifier les rôles confiés à ces comités pour ne pas créer de fausses attentes chez les jeunes et prévenir ainsi leur démobilisation. Dans les faits, nous avons repéré un signal d'alarme important chez les jeunes. Plusieurs ont confirmé les difficultés rencontrées au sein des exécutifs syndicaux locaux à faire valoir leurs préoccupations en milieu de travail. Ces écueils en ont poussé plus d'un à attendre que certains élus cèdent leur place pour « agir syndicalement et militer en prenant davantage en compte les besoins et les réalités des jeunes ». Dans le secteur étudié, de nombreux départs à la retraite sont prévus au cours des cinq prochaines années. Ces départs forceront plusieurs exécutifs syndicaux à se renouveler au niveau local. Dans pareil contexte, *l'attentisme* des jeunes comporte plusieurs risques. Premièrement, il prive l'organisation étudiée de débats internes qui pourraient forcer ses membres à renouveler l'agenda et les pratiques. Deuxièmement, il freine le transfert de connaissances et d'expertise entre les générations de militants. Troisièmement, il exacerbe l'apathie des jeunes, —devenus moins jeunes au fil des ans—qui ont été déçus par leur bref vécu syndical. Bref, l'équilibre entre l'autonomie décisionnelle des comités réclamée par les jeunes en dépit des mandats qui leur sont confiés et l'intégration de leur *voix* dans les structures syndicales ne semble pas encore atteint. Sur ce point, un parallèle intéressant peut être établi avec les travaux de Colgan et Ledwith portant sur les comités de femmes : ces derniers montrent une tension bien réelle entre le désir d'autonomie de ces comités par rapport aux structures syndicales dirigeantes et le niveau d'intégration nécessaire dans les structures décisionnelles formelles pour exercer une influence à l'interne et diffuser des changements⁵³. Les tensions derrière le tandem intégration/autonomie demeurent également bien réelles dans l'organisation étudiée étant donné que l'équilibre entre ces deux pôles est des plus difficiles à atteindre et à concilier.

Ces observations nous portent à croire que le processus menant à la préparation de la relève et à l'intégration des jeunes à l'interne n'est pas complété. En dépit des messages lancés par les dirigeants syndicaux et de leur position d'ouverture au niveau national, des réticences demeurent aux niveaux local et régional quant à une participation accrue des jeunes aux affaires internes par la voie des *comités jeunes*. Pour s'impliquer davantage, les jeunes éprouvent le besoin de pouvoir influencer les décisions de leur organisation et de jouer un rôle allant au-delà du mandat officiel se situant au niveau de la consultation et de l'éducation syndicale. D'une part, on insiste sur l'importance pour les *comités jeunes* de ne pas être relégués à un rôle essentiellement consultatif et

53. Colgan et Ledwith, « Gender and Diversity », 167–189.

de disposer d'un droit de parole dans les instances décisionnelles de manière à générer des résultats concrets. D'autre part, on met l'accent sur l'importance de diffuser davantage les enjeux et les préoccupations des jeunes pour favoriser leur intégration dans l'agenda syndical et transformer les pratiques. Dans les faits, les *comités jeunes* ont avancé jusqu'ici des idées nouvelles faisant germer la transformation de l'agenda et des pratiques syndicales. Cependant, les *comités jeunes* n'ont pas procédé à une remise en cause complète du fonctionnement interne de l'organisation étudiée. Nos entretiens démontrent un désir partagé par les jeunes militants d'adapter en partie certaines pratiques à leur vécu au travail plutôt que de transformer en profondeur la finalité, les buts et les fonctions de leur organisation. Sans sous-estimer pour autant la capacité des *comités jeunes* à diffuser des changements, celle-ci s'est avérée néanmoins jusqu'ici relativement limitée.

Les comités jeunes : des acteurs du changement?

L'INTÉGRATION DES JEUNES AU SEIN de la structure de l'organisation syndicale étudiée demeure un défi à relever. Les témoignages recueillis attestent que les *comités jeunes* se sont saisis de nouvelles pratiques pour mobiliser les jeunes et stimuler leur participation. Ces comités ont ainsi choisi d'occuper des *fonctions d'intermédiation*, qui leur ont permis d'adapter certaines pratiques aux besoins et aux préoccupations des jeunes travailleurs; nous pensons notamment à l'organisation de nombreuses activités sociales visant à diffuser le message syndical de manière informelle, à l'utilisation accrue des médias sociaux comme outil d'information et de mobilisation ou même à la tenue de rencontres informelles permettant aux jeunes de mieux comprendre le débat et les positions défendues dans le cadre de réunions plus formelles (les assemblées générales). Nous l'avons démontré cependant, le travail d'adaptation n'est pas encore complété. Selon notre *première clé de lecture*, nous reconnaissons la possibilité, pour les *comités jeunes*, de transformer tout compte fait la capacité de représentation de l'organisation étudiée et d'agir éventuellement à titre d'*entrepreneurs institutionnels*⁵⁴. Jusqu'ici, les *comités jeunes* ont constitué une sorte de « zone tampon » entre les dirigeants locaux et nationaux et les jeunes membres du syndicat; ces comités avaient surtout pour objectif de diffuser les messages et les orientations de l'organisation syndicale étudiée auprès des jeunes membres du syndicat. Les *comités jeunes*, selon nos observations, sont dotés d'une bonne capacité d'innovation pour autant que ces innovations cadrent dans le répertoire d'actions et les valeurs promues par leur organisation. Malgré le constat des jeunes, et même des dirigeants nationaux, quant à la nécessité de changement, leur capacité d'innovation peut se voir freiner par des résistances fortes à l'interne provenant notamment de dirigeants locaux, de rapports de pouvoir, de règles parfois trop rigides, etc.

54. Campbell, *Institutional Change and Globalization*.

En parallèle, nos résultats réitèrent aussi l'importance de prendre en compte la richesse du jeu de tous les acteurs au moment d'étudier les transformations institutionnelles (revoir notre *troisième clé de lecture*). Notre analyse réaffirme en ce sens la nécessité d'aborder le changement sous tous ses angles, c'est-à-dire sous la loupe de tous les acteurs⁵⁵. Les dirigeants du *comité national des jeunes* et ceux de l'organisation syndicale étudiée se sont heurtés à certains écueils sur le plan des interactions. Au niveau local, si les *comités jeunes* ont pu contester certaines pratiques, le résultat de ces contestations demeure conditionné par le degré d'ouverture des dirigeants syndicaux vis-à-vis les idées avancées par les jeunes. Au niveau national, les dirigeants syndicaux ont admis être très préoccupés par la participation des jeunes et leur présence dans les structures internes. Des améliorations se sont d'ailleurs fait sentir au cours des dernières années. Par exemple, le *comité national des jeunes* a institué des visites auprès des syndicats locaux et régionaux pour promouvoir la création de *comités jeunes*. Lors du congrès annuel, il présente un bilan de ses activités, en plus d'organiser tous les deux ans un grand rassemblement des jeunes de l'organisation, qui vise le partage et l'éducation de la base militante jeune. Au niveau local cependant, l'influence de ces comités demeure plus limitée et dépasse rarement le stade de la consultation. Conformément à notre *deuxième clé de lecture*, nos résultats démontrent que les règles peuvent être contestées par des groupes marginaux, en l'occurrence les jeunes. Cette contestation reste parfois étouffée au niveau local, car les jeunes se trouvent coincés dans une structure éloignée de leurs attentes.

Par extension, ces résultats confirment, d'une part, que le processus de changement peut être initié par des éléments endogènes (lire ici groupes marginaux) de l'institution. Si, au départ, l'organisation a constitué des *comités jeunes* pour suivre la tendance instituée par d'autres centrales syndicales du Québec, les membres de moins de 30 ans ont rapidement investi ces espaces pour adapter certaines pratiques syndicales en vue de les rendre davantage en phase avec leurs besoins et leurs préoccupations, du moins au niveau national et au niveau de certains exécutifs locaux. Bien que restreints par les structures et politiques de l'organisation, les changements initiés par les jeunes ont permis de rendre plus accessible le message syndical par le biais de pratiques et de canaux de transmission de l'information plus informels. Comme nous l'avons souligné, ces changements sont perçus comme majeurs par les responsables politiques qui y voient une révision importante des pratiques de l'organisation, en dépit de ce que perçoivent les jeunes. D'autre part, ces résultats soulignent la possibilité pour l'organisation étudiée de se transformer en tant qu'institution. En appui aux idées de Paquet (2005)⁵⁶ cette fois, nos observations confirment la présence d'une d'adaptation progressive des pratiques et des structures syndicales pour favoriser la participation des jeunes. Toutefois, l'intégration

55. Deeg et Jackson, *Towards a More Dynamic Theory*, 149–179.

56. Paquet, « Vers une explication », 29–60.

des *comités jeunes* implique de leur concéder des fonctions allant au-delà de la consultation et de l'éducation syndicale. Cette situation explique sans doute pourquoi plusieurs personnes sondées ont insisté sur le fait que les *comités jeunes* puissent exercer une plus grande influence au niveau stratégique. Ces résultats vont dans le sens de notre *troisième clé de lecture* suggérant que les besoins et les intérêts de tous les membres, y compris ceux des groupes minoritaires, doivent être pris en considération au moment d'analyser les voies de développement et de transformation d'une institution.

Pour terminer, les *comités jeunes* ont pu à ce jour contester l'agenda et les pratiques syndicales en vigueur, exprimer leur désaccord et forcer la transformation. Si, pendant de nombreuses années, l'organisation n'a pas perçu l'urgence de gérer activement la problématique de la relève, il en va autrement aujourd'hui. De nombreux départs à la retraite sont prévus à court terme. Dans ce contexte, l'intégration rapide de nouveaux membres devient un enjeu majeur pour l'organisation si elle veut demeurer représentative de la diversité de son membership. Or, bien que les *comités jeunes* constituent des lieux d'expérimentation syndicale intéressants, les désaccords qui y ont été exprimés n'ont pas encore réussi à traverser leur frontière. À ce jour, ces instances intermédiaires ne sont pas parvenues à favoriser une intégration transversale des jeunes dans toutes les structures internes et à stimuler de manière significative leur participation aux activités syndicales. Jusqu'à présent, les *comités jeunes*, bien qu'ils demeurent une structure utile et accessible pour que les jeunes puissent apprivoiser l'action syndicale, constituent toujours des voies de contournement qui freinent le changement institutionnel en canalisant les débats et les contestations de ce groupe marginalisé. Le dialogue, les consultations, le partage de réflexions demeurent donc à réaliser, depuis le haut de la hiérarchie syndicale jusqu'à la base militante, et inversement.

L'intégration récente d'un grand nombre de jeunes de moins de 30 ans a ravivé l'urgence de procéder à ces adaptations. Il reste à savoir maintenant si les jeunes permettront tout compte fait d'accélérer la venue de changements et de forcer la transformation de l'organisation syndicale étudiée. Il est raisonnable de le penser. Après tout, si les syndicats s'affairent à mieux représenter leurs minorités et à saisir au vol le vent de contestation que leur intégration soulève, peut-être sauront-ils convaincre plus facilement ces membres de participer davantage à la vie interne de leur organisation pour ainsi contribuer à son renouvellement.