

HEC MONTRÉAL

Les stratégies patronales et syndicales dans les processus de changements organisationnels: trois études de cas au sein du secteur aéronautique au Québec

Par

Jean-François Payette

**Sciences de la gestion
Gestion des ressources humaines**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc.)*

Avril 2017

© Jean-François Payette, 2017

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 13 janvier 2017

À l'attention de :
Christian Levesque
Professeur Titulaire - HEC Montréal

Projet # 2014-1588, 1586 – 1586

**Titre : Dynamiques territoriales et capacités d'innovation en gestion de l'emploi et du travail :
Regards croisés dans l'industrie de l'aérospatiale**

Financé par le CRSH - R1675

Bonjour,

Pour donner suite à votre demande de renouvellement, le certificat d'approbation éthique pour le présent projet a été renouvelé en date du 01 janvier 2017.

Ce certificat est valide jusqu'au 01 janvier 2018.

Vous devez donc, avant cette date, obtenir le renouvellement de votre approbation éthique à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si votre projet est terminé avant cette échéance, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet*.

Si des modifications importantes sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet*.

Prenez également note que tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra signer le formulaire d'engagement de confidentialité et que celui-ci devra nous être transmis lors de votre demande de renouvellement.

Nous vous souhaitons bon succès dans la poursuite de votre recherche.

Cordialement,

Le CER de HEC Montréal

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2014-1588, 1586 - 1586

Titre du projet de recherche : Dynamiques territoriales et capacités d'innovation en gestion de l'emploi et du travail : Regards croisés dans l'industrie de l'aérospatiale

Chercheur principal :

Christian Levesque,
Professeur Titulaire, Gestion des ressources humaines - HEC Montréal

Cochercheurs :

Jean-Francois Payette;
Jeanne Worthington;
Sara Perez-Lauzon;
Stephanie-Blandine Emilien;
Valerie Grenier-Paquette;
Lucie Morissette;
Urwana Coiquaud;
Marc-Antonin Hennebert

Date d'approbation du projet : 24 janvier 2014

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 janvier 2017

Date d'échéance du certificat : 01 janvier 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

L'industrie aéronautique a toujours été marquée par le changement. Toutefois, une revue de l'évolution de cette industrie nous enseigne que les nombreuses transformations au niveau productif et organisationnel s'y sont accélérées depuis l'arrivée de la production allégée dans les années 90. En réaction à l'arrivée du *lean production*, les organisations du secteur ont effectué plusieurs modifications touchant directement les travailleurs et leurs représentants, remettant ainsi en question les modes de fonctionnements traditionnels des relations de travail. Dans ce contexte de réorganisation, les directions d'entreprise et les syndicats ont apporté plusieurs modifications à leur stratégie de relations de travail. Toutefois, malgré que ce contexte de renouvellement soit assez bien documenté dans la littérature, peu d'études se sont penchées sur les déterminants des stratégies de relations de travail des acteurs patronaux et syndicaux dans le contexte spécifique de l'industrie aéronautique et des changements organisationnels qui le caractérise. Ce mémoire avait ainsi pour objectif d'explorer les certains facteurs d'influence des stratégies patronales et syndicales en se basant sur l'étude de trois cas d'entreprise issus de cette industrie montréalaise. À l'aide d'un devis de recherche qualitatif, nous avons d'abord étudié les stratégies du patronat en contexte de changement organisationnel ainsi que leurs relations avec deux variables d'influence identifiées dans la littérature, soit l'origine de la multinationale et la position au sein de la chaîne de valeur. Nous avons ensuite analysé l'influence du pouvoir syndical sur les stratégies de l'acteur syndical. Nos résultats démontrent d'abord qu'une position plus basse au sein d'une chaîne d'approvisionnement semble liée à l'utilisation d'une stratégie de relation de travail traditionnelle chez l'employeur. Quant à l'origine de la multinationale, l'appartenance à une entreprise liée à une philosophie sociale-démocrate semble être liée à l'utilisation d'une stratégie de relations de travail pluraliste, alors que pour les deux organisations associées à des pays anglo-saxons, l'effet de cette variable n'apparaît que partiel. Enfin, l'étude du pouvoir syndical nous a, quant à elle, permis d'observer que la solidarité interne, la solidarité externe et la capacité stratégique sont déterminantes dans le renouvellement de l'action syndicale vers une stratégie de

proposition fondée sur un agenda indépendant de l'action patronale et répondant aux pressions causées par les transformations dans l'industrie. Globalement, nos résultats confirment ainsi le peu de déterminisme associé aux stratégies de relations de travail des parties patronale et syndicale et montre qu'il existe bel et bien une possibilité pour les syndicats de défendre un agenda indépendant en matière de changement organisationnel. Enfin, notre étude souligne aussi le risque de cooptation pour l'acteur syndical lors de l'utilisation d'une stratégie participative.

Mots-clés : Aéronautique, stratégie, relations de travail, origine, multinationale, position, chaîne de valeur, pouvoir syndical

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES FIGURES	x
REMERCIEMENTS	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : Le développement de l'industrie aéronautique	4
1.1 Regard historique sur le développement de l'industrie aéronautique	4
1.1.1 Introduction théorique et les débuts de l'industrie.....	4
1.1.2 La Première Guerre mondiale et le krach boursier de 1929.....	6
1.1.3 La Deuxième Guerre mondiale	7
1.1.4 Les années 50 et 60 : la guerre de Corée et l'essor du marché commercial	10
1.1.5 Les années 70 et 80 : Naissance d'Airbus et la guerre froide	12
1.1.5.1 Les années 70 : l'arrivée du Consortium dans l'industrie	13
1.1.5.2 Les années 80 et la menace soviétique	15
1.1.6 Production allégée, attentats et nouvelle récession	18
1.1.6.1 La production allégée : une révolution pour l'industrie	18
1.1.6.2 Les attentats du 11 septembre 2001	21
1.1.6.3 Les effets du 11 septembre.....	22
1.1.6.4 De 2008 à aujourd'hui.....	24
1.2 Synthèse.....	25
1.2.1 La nature cyclique de l'industrie	25
1.2.2 Synthèse des changements à l'égard des structures et des dynamiques relationnelles	27
CHAPITRE 2 : Cadre conceptuel	29
2.1 Du Fordisme à la production allégée : un bref regard historique.....	30
2.2 Regard critique sur les changements organisationnels contemporains et les stratégies patronales en matière de relations de travail	33
2.2.1. Les changements dans l'organisation du travail.....	33
2.2.1.1 Les changements dans l'application des connaissances.....	34

2.2.1.2 Les changements dans le degré de spécialisation des tâches	35
2.2.1.3 Les changements dans le degré de supervision.....	36
2.2.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines.....	37
2.2.2.1 Les pratiques RH visant le développement d'un sens collectif.....	38
2.2.2.2 Les pratiques RH basées sur l'individu.....	39
2.2.3 La culture organisationnelle : vertus et limites du nouvel esprit collectif.....	40
2.3 Les stratégies de relations de travail du patronat dans un contexte de changement	42
2.3.1 La stratégie traditionnelle.....	43
2.3.2 La stratégie d'évitement syndical par l'unitarisme.....	44
2.3.3 La stratégie de fuite	46
2.3.4 Les stratégies de participation	47
2.3.4.1 La stratégie de participation active au changement.....	47
2.3.4.2 La participation subordonnée.....	49
2.4 Identification des indicateurs de la stratégie patronale en matière de relations de travail	50
2.4.1 La vision de l'employeur quant aux rapports sociaux.....	50
2.4.2 Gestion des relations de travail	52
2.5 Les stratégies de relations de travail du syndicat dans un contexte de changement	55
2.5.1 La stratégie défensive	55
2.5.2 Les stratégies participatives.....	56
2.5.2.1 La stratégie offensive ou de proposition	56
2.5.2.2 La participation subordonnée.....	58
2.6 Identification des indicateurs de la stratégie syndicale en matière de relations de travail	59
2.6.1 Réaction syndicale aux changements vécus dans l'industrie	59
2.6.2 Analyse de l'agenda syndical	61
2.7 Présentation des variables d'influence et formulation des propositions de recherche....	63
2.7.1 Les variables d'influence de la stratégie patronale	64
2.7.1.1 L'origine de la multinationale	64
2.7.1.2 La position au sein de la chaîne de valeur	67
2.7.2 Variable d'influence de la stratégie syndicale : le pouvoir syndical	70
2.7.2.1 La solidarité interne	72
2.7.2.2 La solidarité externe	73
2.7.2.3 La capacité stratégique	74

2.7.2.4 Le renforcement mutuel entre les 3 composantes.....	75
2.7.2.5 Propositions de recherche	76
CHAPITRE 3 : Méthodologie.....	79
3.1 Le devis de recherche	79
3.1.1 Choix de l'approche qualitative	79
3.1.2 Choix de l'étude de cas	81
3.1.3 La méthode de collecte de données	82
3.1.4 Présentation de l'outil de collecte de données	83
3.1.4.1 Grille d'entrevue pour les membres du personnel en ressources humaines.....	84
3.1.4.2 Grille d'entrevue pour les membres de l'exécutif syndical	86
3.1.4.2 Grille d'entrevue pour le directeur d'établissement ou de production	87
3.2 Contexte de la recherche	88
3.2.1 Le cluster montréalais de l'aéronautique	89
3.2.2 Projet du CRIMT	91
3.2.3 Sélection des entreprises	92
3.2.4 Description des entreprises retenues	93
3.2.4.1 L'entreprise A.....	93
3.2.4.2 L'entreprise B.....	94
3.2.4.3 L'entreprise C.....	94
3.2.5 Séquence de collecte de données.....	95
3.3 Limites de l'approche méthodologique retenue	96
3.4 Analyse des données.....	98
3.4.1. Description et traitement des données recueillies.....	99
3.4.2 Méthode d'analyse des données et codage des données.....	99
3.4.3 Méthode de présentation des données	101
CHAPITRE 4 : Les stratégies patronales en matière de relations de travail	103
4.1 La stratégie patronale à l'égard des travailleurs.....	103
4.1.1 Les changements dans l'organisation du travail.....	104
4.1.1.1 Application accrue du savoir et amélioration continue.....	104
4.1.1.2 Changements dans le degré de spécialisation du travailleur	106
4.1.1.3 Les changements dans le degré de supervision des employés.....	108
4.1.1.4 Changements dans l'organisation du travail : synthèse	110
4.1.2 Changements au niveau de la gestion des ressources humaines.....	111
4.1.2.1 Une gestion plus stratégique et moins coûteuse	112

4.1.2.2 La gestion des ressources humaines : pratiques collectives et individuelles	115
4.1.2.3 Changements au sein des pratiques de gestion des ressources humaines : synthèse	120
4.1.3 Les changements apportés à la culture d'entreprise.....	122
4.1.4 Synthèse des changements à l'égard des travailleurs	126
4.2 Les stratégies patronales à l'égard du syndicat	128
4.2.1 Vision pluraliste ou unitariste de l'employeur quant aux rapports sociaux	128
4.2.1.1 Changements dans le type de relations patronales-syndicales privilégiées par le patronat	129
4.2.1.2 Reconnaissance des intérêts du syndicat	130
4.2.1.3 Vision unitariste ou pluraliste du patronat : synthèse.....	133
4.2.2 Changements au sein de la gestion des relations de travail.....	134
4.2.2.1 Gestion des conflits de travail et des négociations collectives.....	134
4.2.2.2 Participation syndicale au changement.....	137
4.2.2.3 Synthèse : changements dans la gestion des relations de travail	141
4.2.3 Synthèse des changements à l'égard des syndicats	143
CHAPITRE 5 : Les stratégies syndicales en matière de relations de travail.....	145
5.1. Réaction syndicale aux changements vécus dans l'industrie	145
5.1.1 Perceptions des changements vécus dans l'industrie	146
5.1.2 Nécessité de s'adapter au changement.....	148
5.1.3 Changements dans la relation avec les membres.....	149
5.1.4 Changements dans la relation avec le patronat	151
5.1.5 Réaction syndicale aux changements vécus dans l'industrie : synthèse	154
5.2 Analyse de l'agenda syndical	156
5.2.1 Adhésion syndicale à l'agenda patronal	157
5.2.2 Participation syndicale au changement.....	158
5.2.3 Niveau d'indépendance de l'agenda syndical.....	161
5.2.4 Défense de nouveaux enjeux.....	164
5.2.5 Agenda syndical : synthèse	167
5.3 Stratégies syndicales en matière de changement : synthèse	169
CHAPITRE 6 : Les ressources de pouvoir des syndicats locaux	171
6.1 La solidarité interne	171
6.1.1 Éléments structurels permettant la cohésion syndicale.....	172
6.1.1.1 Structure des syndicats locaux.....	172

6.1.1.2 Libérations syndicales	175
6.1.1.3 Moyens de communication avec les membres	178
6.1.1.4 Éléments structurels permettant la cohésion syndicale : synthèse	180
6.1.2 Démocratie interne	181
6.1.2.1 Élections syndicales.....	181
6.1.2.2 Participation des membres à l'élaboration de l'agenda syndical	183
6.1.2.3 Démocratie interne : synthèse.....	184
6.1.3 Solidarité interne : synthèse	185
6.2 La solidarité externe	188
6.2.1 Liens horizontaux.....	188
6.2.2 Liens verticaux.....	190
6.2.3 Solidarité externe : synthèse	192
6.3 La capacité stratégique	192
6.3.1 Capacité syndicale à défendre des enjeux à portée sociale	193
6.3.2 Propositions proactives et autonomes comme alternatives à l'agenda patronal	194
6.3.3 Capacité syndicale à renforcer et développer ses ressources de pouvoir.....	195
6.3.4 Capacité stratégique : synthèse.....	197
6.4 Synthèse du pouvoir syndical	199
6.4.1 Le syndicat A : Solidarité interne, solidarité externe et capacité stratégique	199
6.4.2 Le syndicat B : des ressources de pouvoir peu exploitées, mais une volonté de renouveler le mode de fonctionnement syndical.....	201
6.4.3 Le syndicat C : un syndicat local affaibli.....	202
CHAPITRE 7 : Analyse et discussion des résultats.....	205
7.1 Analyse des résultats quant aux stratégies patronales en matière de relations de travail	205
7.1.1 Identification de l'option stratégique utilisée par l'acteur patronal	206
7.1.1.1 L'entreprise A : une stratégie de participation active au changement.....	206
7.1.1.2 L'entreprise B : une stratégie de participation subordonnée.....	207
7.1.1.3 L'entreprise C : une stratégie traditionnelle	209
7.1.2 Analyse de l'impact des variables d'influence	210
7.1.2.1 L'origine de la multinationale	210
7.1.2.2 La position au sein de la chaîne de valeur	213
7.2 Analyse des résultats quant aux stratégies syndicales en matière de relations de travail	216
7.2.1 Identification de l'option stratégique utilisée par l'acteur syndical	216

7.2.1.1 Le syndicat de l'entreprise A : une stratégie offensive ou de proposition	216
7.2.1.2 Le syndicat de l'entreprise B : une participation subordonnée.....	217
7.2.1.3 Le syndicat de l'entreprise C : une stratégie défensive	218
7.2.2 Le pouvoir syndical comme variable d'influence.....	219
7.2.2.1 L'influence de la solidarité interne	220
7.2.2.2 L'impact de la solidarité externe.....	222
7.2.2.3 L'impact de la capacité stratégique	223
7.2.2.4 L'influence du pouvoir syndical : synthèse	226
7.3 Retour sur la problématique de recherche et contexte actuel de l'industrie	227
CONCLUSION	230
BIBLIOGRAPHIE	233
ANNEXE A	246
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	246
ANNEXE B	248
GRILLES D'ENTREVUE	248

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Vision de l'employeur quant aux rapports sociaux	52
Tableau 2.2 : Gestion des relations de travail.....	54
Tableau 2.3 : Réaction syndicale aux changements vécus dans l'industrie	61
Tableau 2.4 : Analyse de l'agenda syndical	63
Tableau 2.5 : Résumé des ressources de pouvoir syndical et de leurs dimensions.....	75
Tableau 3.1 Appellations liées aux répondants rencontrés	102
Tableau 4.1: Tableau synthèse des changements à l'organisation du travail	111
Tableau 4.2 : Tableau synthèse des changements à la gestion des ressources humaines ..	121
Tableau 4.3 : Tableau synthèse des changements à la culture d'entreprise	126
Tableau 4.4 : Tableau synthèse des changements à la vision de l'employeur quant aux rapports sociaux.....	134
Tableau 4.5 : Tableau synthèse des changements quant à la gestion des relations de travail	142
Tableau 5.1 Tableau synthèse de la réaction syndicale aux changements dans l'industrie	156
Tableau 5.2 Tableau synthèse sur l'agenda syndical	169
Tableau 6.1 Organigramme du syndicat de l'entreprise A	173
Tableau 6.2 Organigramme du syndicat de l'entreprise B	174
Tableau 6.3 Organigramme du syndicat de l'entreprise C	175
Tableau 6.4 Comparaison des libérations syndicales entre les 3 syndicats.....	177
Tableau 6.5 Étude de la solidarité interne des trois entreprises.....	187
Tableau 6.6 Étude de la capacité stratégique des trois Syndicats.....	199

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 - Les différents niveaux de la chaîne de valeur en aéronautique (Morissette et al., 2013).....	68
Figure 2.2 : Le triangle de Lévesque et Murray (Lévesque et Murray, 2003)	71
Figure 3.1 : La structure du cluster montréalais de l'aéronautique (Morissette et al., 2013)...	90

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire constitue le point culminant d'un parcours très enrichissant à la maîtrise à HEC, et n'aurait pas pu être possible sans le soutien de plusieurs personnes durant les dernières années.

Je veux d'abord remercier mes collègues à la maîtrise, qui sont trop nombreux pour les nommer, qui ont rendu cette aventure aussi enrichissante. J'aimerais toutefois dédier des remerciements spéciaux pour Sara, Virginie, Jeanne et Vicky, mes collègues au CRIMT, avec j'ai traversé plusieurs étapes importantes au cours de nos parcours respectifs. J'aimerais également remercier spécialement Valérie, pour son soutien si précieux tout au long de la rédaction de ce mémoire, et en particulier lors des dernières étapes de cette importante réalisation.

J'aimerais aussi remercier l'ensemble des professeurs qui m'ont enseigné à HEC Montréal. La qualité de votre enseignement m'a permis d'être le professionnel que je suis aujourd'hui. Également, je veux remercier mes parents et ma sœur qui ont toujours été là pour moi au cours de ces années précieuses.

Enfin, j'aimerais dédier mon dernier et plus important remerciement pour mon directeur de recherche, Marc-Antonin Hennebert. Malgré mon parcours parfois particulier, il était toujours présent et son soutien et ses conseils exceptionnels m'ont permis de ne jamais baisser les bras et de compléter la rédaction du présent mémoire, le plus grand accomplissement de ma jeune vie professionnelle.

INTRODUCTION

L'industrie aéronautique est depuis sa fondation une industrie marquée par le changement, étant de nature cyclique et plutôt vulnérable aux différentes perturbations politiques et économiques (Cunningham, 1951; Platzer, 2009; Hickie, 2006; Morissette, Barré, Lévesque, Solar-Pelletier et Silveira, 2013; Murman, 2002; Niosi et Zhegu, 2005; Simonson, 1968). En effet, depuis le début du 20^e siècle, les grands événements politiques, tels la Deuxième Guerre mondiale et les attentats du 11 septembre, ont eu tendance à stimuler le secteur de la défense nationale, alors que pour le secteur commercial, cela signifiait souvent une baisse de la demande. Puis, à la fin des affrontements, c'est plutôt une tendance inverse qui se manifestait (Cunningham, 1951; Hickie, 2006; Rickard, 2008; Rose-Anderssen, Ridgway, Allen, Varga et Strathern, 2009; Simonson, 1968). Quant aux perturbations économiques, elles avaient la particularité de toucher davantage le secteur commercial, la défense nationale bénéficiant même parfois d'investissements majeurs en contexte de crise (Cunningham, 1951; Simonson, 1968). Cet examen historique de l'industrie nous permet également de relever plusieurs changements productifs majeurs ainsi qu'une complète réorganisation des chaînes de valeur au niveau mondial qui eurent lieu plus particulièrement lors des dernières décennies. En effet, les modes de production de masse furent développés assez tôt dans l'industrie, mais laissèrent place à la production allégée en Amérique du Nord lors des années 90 (Hickie, 2006; Murman, 2002; Simonson, 1968). De plus, les chaînes d'approvisionnement verticalement intégrées présentes lors des débuts de l'industrie ont laissé place à une production horizontalement organisée à l'échelle mondiale marquée par un partage du risque et du fardeau du développement du produit avec les entreprises se situant au bas des chaînes de valeur (Cunningham, 1951; Morissette et al., 2013; Simonson, 1968; Smith et Tranfield, 2005).

Les employeurs du secteur aéronautique ont ainsi dû s'adapter aux nouvelles logiques compétitives issues de la production allégée et effectuer plusieurs modifications au sein de l'organisation du travail, de la gestion des ressources humaines et des cultures

d'entreprise (Appay, 2010; Bélanger et al., 2004; Boyer, 1996; Coffey et Thornley, 2010; Dubouloz, 2014). Ces nouvelles préoccupations à l'égard des travailleurs furent également accompagnées d'une remise en question des modes traditionnels de fonctionnement des syndicats (Boyer, 1996; Dufour et Hege, 2010; Durand, 1996; Jefferys, 1996; Haiven, Le Queux, Lévesque et Murray, 2005; Linhart, 1996; Mispelblom, 1996). En effet, l'action syndicale dû se renouveler pour répondre à de nouvelles pressions patronales visant la flexibilité et la participation accrue du travailleur et l'individualisation de la relation d'emploi. C'est d'ailleurs dans cette optique que ce mémoire a pour objectif d'explorer les stratégies de l'employeur et du syndicat en matière de relations de travail dans ce contexte de changement, en tentant de répondre à la question de recherche suivante : Quels sont les déterminants des stratégies patronales et syndicales en matière de relations de travail dans un contexte de changement au sein de l'industrie aéronautique?

Afin de répondre à cette question de recherche générale, nous avons effectué trois études de cas au sein de l'industrie aéronautique montréalaise. Nous avons à cet effet rencontré des représentants de l'employeur occupant des postes de gestionnaires en production et en ressources humaines, ainsi que des représentants des syndicats locaux des trois entreprises sélectionnées. Suivant un devis de recherche méthodologique qualitatif, nous pensons enrichir la littérature concernant les stratégies patronales et syndicales à deux niveaux. Premièrement, celles-ci seront étudiées dans un contexte auquel elles sont peu confrontées dans la littérature, soit l'industrie aéronautique, une industrie marquée par le changement. Deuxièmement, bien que la variable d'influence identifiée pour l'acteur syndical, soit le pouvoir syndical, ait fait l'objet de recherches dans le passé, l'effet des facteurs d'influence identifiés pour la stratégie de l'employeur est relativement peu documenté dans la littérature. En effet, l'étude de l'influence de l'origine de la multinationale et de la position dans la chaîne de valeur sur l'action patronale nous apparaît comme étant novatrice.

Enfin, ce mémoire se structure autour de huit sections distinctes. Le premier chapitre porte un regard historique sur l'industrie aéronautique afin de cerner les nombreuses

transformations qui se sont opérées dans ce secteur au cours du 20^e et du 21^{ème} siècle, en mettant un accent particulier sur les quarante dernières années. Cette mise en contexte sera ensuite suivie de la présentation de notre problématique de recherche lors d'un deuxième chapitre, qui fera également état de notre cadre d'analyse. Nous aborderons dans ce chapitre les différentes stratégies de relations de travail offertes à l'acteur patronal et syndical en contexte de changement, ainsi que les variables d'influence identifiées dans la littérature, pour conclure par la formulation de propositions de recherche. Notre troisième chapitre, de nature méthodologique, traitera du devis de recherche qualitatif utilisé et du contexte de la présente étude, en plus de fournir une description de la méthode d'analyse des données utilisée. Nos quatrième et cinquième chapitres seront quant à eux consacrés à la présentation des résultats obtenus quant aux stratégies patronales et syndicales, respectivement. Le sixième chapitre sera pour sa part dédié à l'étude de la variable d'influence des stratégies syndicales, soit le pouvoir syndical, étant donné sa nature multidimensionnelle qui requiert une analyse plus poussée que les déterminants des stratégies patronales. Enfin, notre septième et dernier chapitre portera sur l'analyse et la discussion des résultats afin de les confronter aux propositions de recherche présentées dans notre cadre d'analyse. En dernier lieu, notre conclusion traitera des limites et des principaux apports théoriques de notre étude et présentera quelques avenues de recherche pertinentes.

CHAPITRE 1

Le développement de l'industrie aéronautique : un regard historique

Ce premier chapitre a pour but d'effectuer la recension des écrits pertinents à la présente recherche. Afin de bien saisir le contexte actuel de l'industrie aéronautique et les transformations qui s'y sont opérées, les nombreuses restructurations auxquelles l'industrie a fait face au cours du 20^e siècle seront discutées, en mettant une emphase particulière sur les changements ayant eu lieu depuis les 40 dernières années étant donné leurs impacts proximaux sur la configuration actuelle de l'industrie. Les changements en contexte européen, américain et canadien seront discutés, avec une plus grande insistance sur ces deux derniers, qui ont forgé l'industrie aéronautique montréalaise d'aujourd'hui. Après cette revue historique, une synthèse fera d'abord l'analyse de la nature cyclique de l'évolution de l'industrie, pour ensuite étayer les nombreux changements œuvrés au sein de la structure de l'industrie ainsi que dans les dynamiques relationnelles entre les différents acteurs de celle-ci.

1.1 Regard historique sur le développement de l'industrie aéronautique

Notre recension des écrits se concentrera d'abord sur une revue historique des nombreuses transformations ayant eu lieu au sein de l'industrie aéronautique. Cette perspective nous permettra de bien comprendre les différentes raisons qui ont mené à la configuration de ce secteur d'activité tel qu'on l'observe aujourd'hui. Comme nous le verrons, l'industrie est marquée par plusieurs tendances, qui feront l'objet d'une analyse subséquente.

1.1.1 Introduction théorique et les débuts de l'industrie

L'industrie aéronautique a toujours évolué de manière cyclique (Platzer, 2009; Murman, 2002). La demande d'aéronefs militaires et civils a en effet fluctué en fonction des

grands changements économiques et politiques vécus depuis le début du 20^e siècle (Cunningham, 1951; Platzer, 2009; Hickie, 2006; Morissette et al., 2013; Murman, 2002; Niosi et Zhegu, 2005; Simonson, 1968). Les deux types d'événements sont d'ailleurs intimement liés l'un à l'autre. En effet, le secteur de la défense est extrêmement dépendant du climat politique, la demande augmentant fortement dans un contexte d'avant-guerre pour ensuite chuter dramatiquement suivant la fin des affrontements (Cunningham, 1951; Hickie, 2006; Rose-Anderssen et al., 2009; Simonson, 1968). D'un point de vue économique, les grandes récessions vécues au cours du siècle vinrent également affecter la demande dans l'industrie (Cunningham, 1951; Simonson, 1968). Finalement, le politique a toujours eu un impact sur l'économique en ce sens que l'enveniment d'un conflit international stimule énormément l'industrie aéronautique, autant à l'aube de celui-ci qu'après l'arrêt des affrontements. Cette nature cyclique qui caractérise donc l'industrie ne date pas d'hier; les premières compagnies aéronautiques majeures y ont également fait face au début du siècle.

Les balbutiements de l'industrie eurent lieu au début du 20^e siècle. La demande d'aéronefs provenait alors typiquement du secteur privé pour des fins récréatives (Morissette et al., 2013; Rose-Anderssen et al., 2009). En effet, les aéronefs construits lors des années 10 furent majoritairement assemblés par des passionnés de l'aéronautique, très riches et possédant plusieurs connaissances ou de l'expérience en ingénierie (Hickie, 2006). Plusieurs compagnies en aéronautique naquirent d'ailleurs lors de cette période un peu partout dans le monde (Rose-Anderssen et al., 2009). Les relations entre les donneurs d'ordres et les fournisseurs étaient alors très simples; les premiers avaient des attentes envers leurs fournisseurs ainsi que des projets sur le moyen terme, mais on ne pouvait pas encore parler d'intégration d'une chaîne de valeur (Rose-Anderssen et al., 2009).

1.1.2 La Première Guerre mondiale et le krach boursier de 1929

Au milieu des années 10, la Première Guerre mondiale eut un impact majeur sur l'industrie qui était alors florissante. Les jeunes compagnies Boeing et Avro bénéficièrent énormément de cette période pour croître grâce aux très lucratifs contrats gouvernementaux accordés durant la guerre (Hickie, 2006). La marine américaine commanda d'ailleurs 50 hydravions modèles C de Boeing en 1917, constituant ainsi la première commande de production massive de la florissante compagnie. La même année, la compagnie Latecoere fut fondée en 1917 à Toulouse, en France. (Latecoere, n.d.). Toulouse doit d'ailleurs l'implantation de l'industrie aéronautique à cette compagnie, qui fut la première à s'établir dans ce secteur qui constitue l'une des plus grandes métropoles de l'industrie aéronautique européenne (Carrincazeaux et Frigant, 2007; Hickie, 2006; Morissette et al., 2013). Du côté de la production, le gouvernement fut introduit comme client et donneur d'ordre, imposant ses standards aux constructeurs de l'époque qui durent alors développer soigneusement leur champ d'expertise afin de se qualifier pour des commandes (Carrincazeaux et Frigant, 2007; Hickie, 2006; Rose-Anderssen et al., 2009). Enfin, à cette époque, les compagnies durent diviser le travail selon les expertises de chacun de façon méticuleuse étant donné l'exode de plusieurs travailleurs qualifiés vers les champs de bataille (Rose-Anderssen et al., 2009).

Ensuite, l'après-guerre fut difficile pour ces nouvelles entreprises puisque les commandes d'avions de guerre chutèrent dramatiquement en contingence avec la signature de l'Armistice (Cunningham, 1951; Rose-Anderssen et al., 2009; Simonson, 1968). Le manque de demande provenant du secteur de la défense força un changement de cap qui amena alors l'industrie à se tourner vers le marché civil de l'aviation, créant ainsi d'importantes transformations au sein de l'industrie (Cunningham, 1951; Rose-Anderssen et al., 2009; Simonson, 1968). Cette précarité eut d'abord un effet important sur les relations entre les donneurs d'ordre et leurs fournisseurs. En effet, la production étant contrôlée unilatéralement par ces premiers, ceux-ci sélectionnèrent donc leurs fournisseurs uniquement en fonction des coûts (Rose-Anderssen et al., 2009). Ainsi, les compagnies au bas de la chaîne de valeur ressentirent davantage de pression, une

tendance qui allait se manifester assez régulièrement au cours du 20^e siècle. La reprise des activités s'effectua tout de même lors des années suivantes, qui furent d'ailleurs la période à laquelle l'industrie canadienne connut ses premiers développements avec la fondation de plusieurs divisions canadiennes d'entreprises d'envergure : la Boeing Aircraft Canada à Vancouver et De Havilland Canada à Toronto, ainsi que la Canadian Vickers et Pratt & Whitney Canada dans la région montréalaise (Boeing, 2017; Brown, 2008; Morissette et al., 2013).

Puis, environ une dizaine d'années après la première crise que vécut l'industrie aéronautique mondiale, le monde connut une dépression économique majeure suivant le krach boursier de 1929 (Cunningham, 1951; Simonson, 1968). Suivant l'effondrement des marchés, l'industrie aéronautique contempla impuissante une nouvelle diminution du nombre de commandes qui fut cette fois plus prononcée que lors de l'après-guerre (Haubrich, 1990; Simonson, 1968). Par contre, une particularité de cette perturbation était que le secteur civil et celui de la défense furent tous deux touchés par cette nouvelle crise, en contradiction avec les effets opposés observés suivant la Première Guerre mondiale (Rose-Anderssen et al., 2009; Simonson, 1968). À cause de cette crise économique, les donneurs d'ordre durent réduire considérablement leurs nombres de fournisseurs, et plusieurs nouveaux joueurs de l'industrie durent alors cesser leurs activités (Cunningham, 1951; Simonson, 1968). Dans une telle structure, les fournisseurs n'avaient aucun pouvoir au sein des chaînes de valeurs, qui ne pouvaient alors pas être plus verticales. Il faut également noter que l'industrie canadienne, malgré son jeune âge, fut également très affectée par la crise économique (Brown, 2008). Cependant, l'effondrement de l'économie canadienne ne fut pas aussi prononcé qu'aux États-Unis, notamment en raison de la relative immunité du système bancaire canadien à l'effet de panique ressenti aux États-Unis lors du krach boursier (Haubrich, 1990).

1.1.3 La Deuxième Guerre mondiale

La crise mondiale vécue par l'industrie dans le début des années 30 s'atténua vers le milieu de la décennie, grâce au réarmement qui allait précéder la 2^e Guerre mondiale

(Cunningham, 1951; Hickie, 2006; Simonson, 1968). Notons qu'à cette époque, l'industrie fut largement influencée par les politiques de répartition géographique instaurées par les gouvernements français, britannique et américain à partir de 1935 (Cunningham, 1951; Hickie, 2006). Celles-ci allaient avoir à cette époque un effet important sur la création des premières grappes de l'industrie aéronautique à travers le monde. C'est ainsi que les gouvernements dirigèrent production vers les régions de Toulouse et l'Angleterre du Nord-Ouest en Europe, et vers le Midwest à Wichita pour délocaliser les usines de Boeing de la côte-ouest américaine (Cunningham, 1951). Au Canada, la production d'aéronefs à cette époque fut surtout concentrée dans le secteur militaire étant donné le contexte de la course à l'armement (Morissette et al., 2013). Les entreprises canadiennes purent ainsi accroître leurs compétences dans le domaine, particulièrement Pratt & Whitney, avec son expertise sur la conception et la construction de moteurs d'avions. Globalement, le milieu des années 30 permit à l'industrie aéronautique de retrouver une prospérité grâce au réarmement précédant la 2^e Guerre mondiale. Aussi, les années précédant la guerre virent naître un bon nombre de contrats de sous-traitance puisque les grands donneurs d'ordre, qui avant préféraient le contrôle absolu de la production, furent alors plus ouverts à cette option afin d'optimiser les coûts et la qualité (Rose-Anderssen et al., 2009). Cette ouverture des constructeurs permit la création de systèmes de gestion visant le contrôle et la planification, un ancêtre des chaînes d'approvisionnement mondiales qui caractérisent l'industrie aéronautique actuelle.

Ces transformations dans l'industrie et le réarmement qui prit place culminèrent avec l'arrivée de la 2^e Guerre mondiale en 1939. L'industrie européenne fut alors dans une situation assez précaire étant donné la proximité des champs de bataille. C'est pourquoi les industries américaine et canadienne lui donnèrent un appui important durant les efforts de guerre (Boeing, 2017; Morissette et al., 2013). Aux États-Unis, le président Roosevelt demanda lors du début de la guerre une législation permettant la croissance des forces aériennes, dans un objectif de défense nationale, ce qui entraîna beaucoup de changements au sein de l'industrie (Cunningham, 1951; Simonson, 1968). Il exigea ainsi une production de 50 000 avions par année, ce qui fut alors vu comme impossible à

atteindre par les différentes compagnies du secteur (Simonson, 1968). Au Canada, le premier ministre canadien Mackenzie King signa l'*Ogdensburg Agreement* avec le président Roosevelt, afin de créer une plateforme de gestion conjointe des ressources américaines et canadiennes dans le secteur de la défense nationale, ce qui explique la grande expansion de notre industrie nationale à cette époque (Brown, 2008). Ces années marquèrent en effet la création de Canadair et l'arrivée de L'Auto-Neige Bombardier, une compagnie qui deviendra plus tard le plus important donneur d'ordre en aéronautique au Canada (Morissette et al., 2013; Murman, 2002).

Au niveau de la structure de l'industrie, l'arrivée de la guerre fut accompagnée d'une complète réorganisation du secteur. Premièrement, l'expansion de plusieurs sites de production ainsi que la création de nouvelles usines furent inévitables (Simonson, 1968). De plus, les compagnies durent engager une panoplie de nouveaux employés qualifiés, majoritairement des femmes, étant donné l'absence des hommes durant la guerre. Également, alors que le contexte de récession du début des années 30 ainsi que les monopoles créés par les constructeurs et les compagnies aériennes bloquèrent l'entrée de nouvelles compagnies dans le marché, la croissance de l'effort de guerre causa à l'inverse la pénétration du marché par des entreprises qui jusqu'alors n'œuvraient pas dans le secteur de l'aéronautique (Simonson, 1968). Ainsi, alors que les constructeurs préféraient un contrôle étroit des coûts et de la qualité ainsi qu'un nombre réduit de fournisseurs avant la guerre, l'état d'urgence ainsi déclaré entraîna la création de chaînes de valeurs beaucoup plus denses, certains constructeurs possédant même des milliers de sous-traitants pour la construction de leurs produits. Le résultat fut ainsi une division importante des étapes de production de l'aéronef (Simonson, 1968). Les constructeurs devenaient ainsi responsables de la conception et de la coordination de la production, alors que plusieurs sous-traitants se divisaient la construction de la structure, du moteur, des trains d'atterrissage, etc.

Les solutions présentées ci-haut ne réglèrent toutefois pas l'entièreté du problème. En effet, il y avait alors un besoin criant d'innovation au niveau des processus de production afin d'arriver à respecter les standards élevés imposés par le président

américain (Simonson, 1968). Cette demande accrue fut donc l'étincelle qui permit de créer les techniques de production à la chaîne, plus adaptée au volume d'activité alors supérieur qu'aux époques précédentes, s'éloignant ainsi des modes traditionnels de fabrication en atelier (Simonson, 1968). Mais également, les relations entre les différents acteurs de l'industrie se transformèrent. En effet, les différentes compagnies du secteur de la défense durent partager leurs expertises entre-elles afin de répondre aux demandes urgentes au sein de l'industrie. Cette pratique de gestion fut alors fondamentale à la réussite de l'industrie lors de la 2^e Guerre mondiale (Rose-Anderssen et al., 2009).

1.1.4 Les années 50 et 60 : la guerre de Corée et l'essor du marché commercial

Les industries européennes et nord-américaines connurent certains développements différents suivant la 2^e Guerre mondiale vers le milieu des années 40, mais un changement fut commun à ces industries, soit la chute majeure dans la demande du marché de l'aéronautique. Ainsi, la forte baisse dans la demande du secteur de la défense entraîna un véritable retour en arrière en matière de structure de l'industrie. La sous-traitance de parties complètes d'un avion ainsi que le partage des connaissances au sein de l'industrie devinrent des pratiques rares (Rose-Anderssen et al., 2009). Plusieurs retournèrent à des structures beaucoup plus verticales, en sous-traitant seulement la production de produits qui nécessitaient seulement une faible adaptation technologique de la part du constructeur. À la manière de l'industrie post-guerre des années 20, plusieurs sous-traitants furent chassés du marché (Cunningham, 1951; Simonson, 1968). La coopération interentreprises fit ainsi place à une compétition plus soutenue. Ainsi, les compagnies qui arrivaient à développer un avantage concurrentiel le gardèrent pour elles-mêmes afin de se tailler une place dans un marché devenu précaire.

Il faudra d'ailleurs attendre un nouveau contexte de guerre pour redonner vie à ce secteur de l'économie. Le déclenchement de la guerre de Corée en 1950 suite à l'invasion de la Corée du Sud par la Corée du Nord servit de nouveau vecteur de croissance pour l'industrie (Simonson, 1968). Malgré une ressemblance frappante avec le contexte de la 2^e Guerre mondiale, l'expansion que vit l'industrie en 1950 fut moins

spectaculaire, malgré des investissements de grande valeur justifiés par l'avènement de plusieurs nouvelles technologies (Simonson, 1968). Malgré tout cela, la moindre intensité de cette crise politique explique sans doute pourquoi les grands constructeurs préférèrent maintenir le contrôle du processus de production dans son ensemble, n'ayant pas une pression de performance comme lors de la 2^e Guerre mondiale (Simonson, 1968). Et tout comme lors des guerres précédentes, la fin des affrontements marqua une nouvelle chute pour l'industrie de la défense (Simonson, 1968). Ces années marquèrent toutefois la montée des tensions entre les États-Unis et l'Union soviétique, mais celles-ci se répercutèrent plutôt sur l'industrie spatiale que sur le secteur militaire (Murman, 2002). En effet, le lancement du Sputnik en 1957 témoigna d'une supériorité technologique de l'Union soviétique et effraya les États-Unis au point de mener à la création de la NASA en 1958 grâce au *Space Act*.

À l'opposé, les années 50 marquèrent un nouvel essor pour l'industrie commerciale. Ainsi, alors que la France connut une vague de nationalisations, en Angleterre et en Amérique, ce fut plutôt le secteur privé qui s'impliqua le plus financièrement dans le secteur aéronautique (Carrincazeaux et Frigant, 2007; Hickie, 2006; Simonson, 1968). Aux États-Unis, la compagnie Boeing, jusqu'alors connue pour la construction de bombardiers durant la guerre, fit une entrée dans le marché civil pour concurrencer ses rivaux Lockheed et Douglas et développa le premier long courrier de l'histoire, le Boeing 707 (Hickie, 2006; Muller, 1989). Ce modèle permit à la compagnie américaine de s'établir comme un leader mondial dans l'aviation commerciale (Muller, 1989). Puis, au Canada, un impressionnant bassin de main-d'œuvre bien établi au pays et plusieurs expertises dans l'industrie permirent la création d'aéronefs innovateurs dans les années 50 (Brown, 2008). C'est également à cette époque que de grandes entreprises telles que Rolls Royce, constructeur de moteur d'avion et CAE, entreprise spécialisée en modélisation, en formation et en simulation, vinrent s'implanter au Canada (Aéro Montréal, 2015; Morissette et al., 2013). Finalement, le gouvernement continua de manifester son intérêt pour ce secteur particulier de son économie qui était alors en pleine croissance en mettant sur pied plusieurs programmes de financement (Morissette et al., 2013).

Le secteur commercial continua sa domination sur le marché de l'aviation militaire lors du début des années 60. En Europe, la France cherchait à trouver un successeur à la Caravelle, son plus grand succès commercial à ce jour, afin de concurrencer Boeing, qui s'était lors des années précédentes établi comme figure dominante de l'aviation civile (Muller, 1989). L'Angleterre, elle, fut lors de ces années un lieu très effervescent pour la construction de moteurs d'avions. En effet, les entreprises anglaises GE et Rolls-Royce vinrent ébranler la domination de Pratt & Whitney dans le domaine des turboréacteurs (Muller, 1989). Aux États-Unis, Boeing dominait le marché des longs courriers, permettant de distancer ses principaux concurrents, Lockheed et Douglas (Muller, 1989). Aussi, le gouvernement américain continua à cette époque de donner importance particulière à la conquête de l'espace, qui se termina en 1969 avec l'alunissage d'Apollo 11, scellant ainsi l'issue de la lutte à l'exploration spatiale en faveur des États-Unis (Simonson, 1968). Enfin, au Canada, les années 60 furent très similaires aux années 50. La coopération avec les États-Unis qui fut amorcée sous le *Defence Production Sharing Agreement* permit au Canada d'accroître son expertise dans le milieu de l'aéronautique et de rivaliser mondialement contre ses compétiteurs (Brown, 2008). De plus, l'accord entre les deux pays ne se réduisait alors plus au secteur de la défense, il impliquait le secteur commercial aussi. Cela permit donc au Canada de continuer sa forte expansion dans le secteur aéronautique mondial.

1.1.5 Les années 70 et 80 : Naissance d'Airbus et la guerre froide

Les changements vécus lors des premières décennies suivant l'implantation de l'industrie aéronautique mondiale furent assez importants. Toutefois, ces transformations s'intensifièrent quelque peu dans les années 70 et 80, notamment en raison de l'arrivée d'Airbus. C'est pourquoi nous consacrerons deux sections à l'étude des modifications œuvrées au sein de l'industrie durant ces deux décennies.

1.1.5.1 Les années 70 : l'arrivée du Consortium dans l'industrie

Les années 70 furent une époque de changement sans précédent dans l'industrie aéronautique mondiale. Le consortium Airbus allait en effet naître de plusieurs années de consultations et de négociations entre les gouvernements français, britannique, hollandais, espagnol et allemand (Muller, 1989). Celui-ci était avant tout un projet français, mais l'implication de plusieurs pays, surtout de l'Allemagne, le fit décoller et changea fondamentalement la structure de l'industrie mondiale. En effet, le consortium permit de rassembler les intérêts des différents acteurs de l'industrie européenne autour d'un but commun, soit maximiser la compétitivité de l'Europe face à une industrie américaine dominante. Ainsi, Airbus devint le premier constructeur à utiliser une collaboration internationale pour la construction de ses prototypes (Rose-Anderssen et al., 2009). Aucun donneur d'ordre n'imposait son leadership, le groupe ayant plutôt la particularité d'agir en tant qu'une seule entité. C'est donc un désir volontaire, et non pas bousculé par des politiques gouvernementales, qui permit sa création, contrairement à plusieurs innovations qui naquirent au sein de l'industrie lors du 20^e siècle. Ensuite, la configuration de la chaîne de valeur d'Airbus était très différente des chaînes d'approvisionnement américaines, alors dominée par les donneurs d'ordre (Rose-Anderssen et al., 2009). En effet, le partenariat formel entre les différents pays impliqués dans le consortium était du jamais vu, tout comme le partenariat retrouvé tout au long de sa chaîne d'approvisionnement internationale.

Ces partenariats marquèrent également l'adoption d'un processus de décisions décentralisé, ce qui créa une nouvelle dynamique relationnelle impliquant davantage les acteurs au bas de la chaîne de valeur (Rose-Anderssen et al., 2009). Ceux-ci purent ainsi se développer avec les constructeurs qui les sélectionnaient selon la qualité du produit et l'expertise. Cette révolution de l'industrie ne sera cependant pas utilisée que par Airbus, gagnant en popularité sur les continents américains et européens dans les années 80 (Rose-Anderssen et al., 2009; Smith et Ibrahim, 2006). D'un point de vue commercial, bien qu'innovateur, le Consortium Airbus devait alors grandir en popularité pour séduire les potentiels clients du marché des gros porteurs, ce qui ne tarda guère. En effet, alors

que Boeing dominait au début des années 70 le marché des longs courriers avec son modèle 747, la compagnie fut alors victime de son succès puisque les efforts déployés pour l'arrivée de ce modèle l'empêchaient économiquement de développer un modèle pour concurrencer l'A300 d'Airbus, le premier moyen-courrier à biréacteurs de l'histoire (Muller, 1989). Mais également, le marché de l'aviation commerciale était alors en plein essor dans les régions orientales, peuplées de compagnies qui durent s'équiper et qui privilégièrent alors le modèle du Consortium.

Ensuite, alors que l'Europe en entier contemplait la forte croissance d'Airbus sur le marché commercial, la France connut de son côté quelques développements importants, outre son importante implication dans le consortium. L'aéronautique était lors des années 60 et 70 une industrie nationalisée en France. Celle-ci voulait avec cette nationalisation créer ce que Carrincazeaux et Frigant (2007) appellent des « champions nationaux », qui permirent à la France de concurrencer l'industrie américaine. Cette nation n'était d'ailleurs pas protectrice qu'avec ses entreprises publiques, puisque le gouvernement français exerçait aussi un degré de pouvoir sur les entreprises du privé, étant donné son rôle de donneur d'ordre à travers les commandes militaires, et indirectement grâce aux commandes des compagnies aériennes françaises nationalisées (Carrincazeaux et Frigant, 2007). Sommairement, cette gestion de l'industrie aéronautique française se distance des philosophies anglo-saxonnes, puisque le fort interventionnisme de l'État était alors en opposition avec la favorisation de la libre concurrence en Angleterre et aux États-Unis.

Puis, malgré un certain essor de l'industrie, la nature cyclique de cette dernière se manifesta de plus belle lors des années 70, surtout aux États-Unis. En effet, la guerre du Vietnam stimula un peu le secteur de la défense au début de la décennie, mais le retrait de la superpuissance en 1973 ainsi que la perte de confiance de l'opinion publique quant à la gestion des budgets militaires créèrent une nouvelle dépression dans ce marché (Murman, 2002). Quant au secteur commercial, le début des années 70 ne fut également pas de tout repos. L'aviation commerciale américaine fut déstabilisée par deux facteurs. Premièrement, les années 70 virent l'arrivée d'une importante crise pétrolière, qui,

malgré son impact mondial, eut un effet plus prononcé aux États-Unis (Muller, 1989). En effet, la crise pétrolière transforma le marché mondial en ce sens que la consommation de carburant commença à être scrutée à la loupe par les compagnies aériennes. Ainsi, les moteurs à biréacteurs d'Airbus, qui par définition consommaient moins de carburant que les modèles américains à triple réacteur, furent un choix d'excellence permettant de répondre à ces nouvelles préoccupations (Muller, 1989). Ensuite, le deuxième facteur qui perturba l'industrie commerciale américaine fut la course à l'armement relative à la guerre froide qui eut lieu lors de la deuxième moitié de la décennie. Alors que le secteur de la défense bénéficiait d'un nouvel appui gouvernemental massif, le secteur commercial était laissé à lui-même (Murman, 2002). Boeing sentit alors une pression pour se diversifier, et elle créa ainsi la Boeing Computer Services (BCS) afin de vendre la technologie que l'entreprise avait développée dans le domaine de l'électronique lors des années précédentes, ce qui l'aida à remonter la pente vers la fin des années 70 (Muller, 1989). Enfin, le gouvernement canadien continua son implication dans le secteur de l'aéronautique à cette époque, un secteur clé de l'économie canadienne, témoignant d'un interventionnisme qui rappela les nombreuses actions du gouvernement français pour soutenir son industrie (Brown, 2008; Carrincazeaux et Frigant, 2007; Morissette, et al., 2013). Pour répondre à la crise de l'industrie dans les années 70, l'État augmenta significativement ses investissements dans le secteur, avec par exemple l'achat de Canadair en 1976 (Morissette et al., 2013).

1.1.5.2 Les années 80 et la menace soviétique

Le contexte de la Guerre froide allait encore dicter le pas pour l'industrie aéronautique dans les années 80, jusqu'à la chute du mur de Berlin, qui symbolisa la fin de cet affrontement silencieux en 1989 (Murman, 2002). Du côté européen, ces années témoignèrent d'abord de la continuité du succès d'Airbus et de ses modèles novateurs (Muller, 1989). Par contre, deux événements allaient ébranler la jeune compagnie. Premièrement, une nouvelle crise pétrolière lors du début des années 80 causa l'effondrement du marché des gros porteurs, soit la spécialité de la jeune compagnie, ce qui eut un effet très délétère sur les parts de marché d'Airbus (Muller, 1989). Le

deuxième événement fut la signature de *l'Airline Deregulation Act* aux États-Unis en 1978 (Muller, 1989). Les effets de cette législation se manifestèrent surtout au début des années 80, avec comme effet une abolition des barrières d'entrée sur le marché des compagnies aériennes, une légalisation encore une fois très cohérente avec les philosophies libérales américaines prônant la libre concurrence. L'affaiblissement des barrières tarifaires créa ainsi une entrée massive de plus petites compagnies qui adoptèrent une stratégie de leadership par les coûts de façon agressive, afin de pénétrer le marché (Muller, 1989). Cette stratégie eut des effets désastreux sur le service dans les aéroports, les compagnies aériennes étant forcées de réduire leurs masses salariales et de couper partout où elles le pouvaient afin de rester compétitives. Elles choisirent également de transporter moins de passagers par voyage, afin d'éviter toute surcapacité lors des vols. C'est précisément ainsi qu'Airbus fut pénalisé, étant donné son expertise sur le marché des gros porteurs. Le consortium reprit toutefois vie vers la fin des années 80 grâce à une commande massive de modèles A300 et A310 de la Pan Am (Muller, 1989). Plusieurs autres compagnies aériennes suivirent le pas et c'est d'ailleurs dans ce regain d'énergie qu'Airbus réussit à percer le marché canadien.

En France, les années 80 furent un temps de renversement progressif des tendances protectionnistes de l'État français suivant la montée du néolibéralisme qui affecta plusieurs pays à cette époque (Carrincazeaux et Frigant, 2007). La France débuta en effet en 1986 une vague de privatisations, contrastant énormément avec sa philosophie nationaliste des années 60 et 70. En Angleterre, Rolls-Royce connut une importante ascension étant donné la tendance mondiale à utiliser plusieurs fournisseurs pour la construction d'aéronefs (Smith et Ibrahim, 2006). C'est ainsi que l'équipementier allait réussir à se tailler une place chez Boeing, une première puisque le géant américain n'utilisait auparavant que des moteurs fabriqués par Pratt & Whitney (Muller, 1989).

Du côté américain, les années 80 ne furent pas de tout repos. Elle qui fut en reprise économique vers la fin des années 70 fut plongée dans une nouvelle crise pétrolière comme mentionnée ci-haut (Muller, 1989). Les effets furent les mêmes que pour Airbus. Le Boeing 757 fut le modèle le plus touché étant donné les restructurations des flottes

des compagnies aériennes suivant la dérégulation des marchés (Muller, 1989). Par contre, un peu à la manière d'Airbus, le pire fut évité par une augmentation des ventes du modèle 737, qui correspondait alors mieux aux nouvelles exigences du marché. Également, face à une augmentation des coûts pour la fabrication du 757 et 767, Boeing changea complètement la structure de sa chaîne de valeur (Smith et Ibrahim, 2006). La compagnie américaine introduisit alors les partenariats de partage de risques, qui avaient pris leur origine dans les années 70, mais qui furent utilisés massivement par d'autres grands donneurs d'ordres au cours des années 80. En étendant ainsi le risque et les coûts le long de sa chaîne de valeur, Boeing put s'adapter aux difficultés financières de l'époque.

Le secteur de la défense, lui, connut une évolution différente. Comme nous l'avons vu précédemment, la confiance du public, minée par les investissements gouvernementaux durant la guerre du Vietnam dans les années 70, contrastait avec une confiance aveugle des citoyens causée par la monnaie de la menace soviétique, et cette tendance se poursuivit au début des années 80 (Murman, 2002). Ainsi, à l'inverse du secteur commercial, le principal objectif de l'industrie de la défense fut l'efficacité et la performance des produits au détriment du contrôle des coûts. Le résultat fut évidemment une absorption des coûts par le gouvernement américain qui s'intensifia jusqu'en 1989, alors que la Guerre froide prit fin (Murman, 2002). Au Canada, les changements des années 80 furent très semblables à ceux de la France à cette époque. À l'instar de l'industrie française, l'aéronautique canadienne vécut une vague de privatisation à la fin des années 80 (Brown, 2008; Morissette et al., 2013). Au Québec, les années 80 furent des années d'or pour Bombardier pour plusieurs raisons. Premièrement, la compagnie signa un contrat très lucratif d'un milliard de dollars avec la ville de New York pour la construction de wagons de métro (MacDonald, 2013). Mais plus important encore, la compagnie entra sur le marché de l'aéronautique en 1986 grâce à l'acquisition de Canadair. Le succès financier de la compagnie assuré par ses nombreux efforts de diversification permit à Bombardier de continuer sur sa lancée et ainsi d'acquérir la filiale canadienne de De Havilland, Learjet et Shorts Brothers PLC entre les années 1989 et 1992 (MacDonald, 2013).

1.1.6 Production allégée, attentats et nouvelle récession

Les années 70 et 80 furent d'une importance assez majeure pour la définition des tendances qui affecteraient l'industrie pendant plusieurs années à venir. Toutefois, c'est avec l'arrivée des années 90 que les transformations s'accéléchèrent et redéfinirent le secteur dans son ensemble, avec l'avènement de la production allégée en Amérique du Nord. Celle-ci allait changer à tout jamais les modes de production occidentaux et marquer la fin d'une époque. Ensuite, le début des années 2000 fut également mémorable pour l'industrie, mais pour des raisons bien funestes, c'est pourquoi nous traiterons les attentats du 11 septembre 2001 avec une attention particulière. Enfin, nous terminerons notre regard historique en traitant des changements qui suivirent la récession économique de 2008.

1.1.6.1 La production allégée : une révolution pour l'industrie

Le début des années 90 fut le début d'une époque révolutionnaire pour l'industrie aéronautique mondiale. D'abord, le succès militaire des États-Unis durant la Guerre du Golfe fut garanti par l'expansion du secteur de la défense dans les années Reagan. Par contre, l'industrie mondiale connut à nouveau une dépression importante qui révéla un besoin criant d'innovation dans l'industrie (Nightingale, 1998; Murman, 2002; Rose-Anderssen, 2009). Murman (2002) expose en effet à quel point il y avait un mauvais alignement entre les intérêts du marché et l'héritage que la guerre froide aux États-Unis. En effet, sans motivation sociétale comme la guerre, l'industrie dut trouver elle-même une façon de se renouveler. Plusieurs restructurations eurent ainsi lieu à travers des fusions et acquisitions, la réduction d'effectifs et la sous-traitance à l'étranger (Murman, 2002; Nightingale, 1998). Mais toutes ces réorganisations ainsi que la collaboration retrouvée chez plusieurs constructeurs ne furent pas assez pour relancer l'industrie (Rose-Anderssen et al., 2009). L'aéronautique avait besoin d'un changement majeur au niveau des modes de production. C'est dans ce contexte que la production allégée allait faire son entrée en occident.

Ce mode de production consistait en la production des quantités nécessaires seulement, visant la réduction des surplus et les délais (Murman, 2002). Fondamentalement, cette philosophie consiste en plusieurs concepts fondamentaux. L'un de ceux-ci qui est probablement le plus connu est la volonté de réduction des 7 catégories de gaspillage, soit : la production, l'inventaire, les mouvements, le temps d'attente, les processus de production, le nombre de pièces retravaillées et le transport (Murman, 2002). Mais également, une notion qui est fondamentale à ce mode productif est la création d'une valeur ajoutée. Ainsi, toutes les activités dans le processus de production qui ne créent pas de valeur sont considérées comme du gaspillage. Il faut également mentionner que la production est centrée sur le consommateur. La valeur ajoutée doit en effet être perçue aux yeux du client, et non pas uniquement par la compagnie (Murman, 2002). Également, la *lean production* considère la création de valeur comme impliquant tous les employés d'une chaîne d'approvisionnement, et non pas seulement des gestionnaires, comme c'est le cas dans les modes de production occidentaux. Ce changement marqua d'ailleurs une importante scission avec la production de masse, puisque le savoir intellectuel du travailleur fut sollicité davantage (Murman, 2002). Finalement, la production allégée est pensée comme étant en amélioration continue. Les Japonais utilisèrent à cet effet le terme *jidoka* pour désigner la mise en place de systèmes de surveillance afin de réagir rapidement en cas de problème sur la chaîne de montage (Murman, 2002).

Historiquement, bien qu'elle fût popularisée dans le milieu des années 90 par les États-Unis et l'Europe, la production allégée fut introduite dans les années 50 au Japon (Murman, 2002). En effet, les Japonais furent les premiers à utiliser cette philosophie suite à leur lutte contre les marchés américains dans le secteur de l'automobile, et ce dès les années 40 (Murman, 2002). Le Japon était alors incapable de suivre la cadence américaine de production de masse, et ne possédait pas les économies d'échelles qui permettraient aux compagnies japonaises d'exporter leur produit à l'échelle internationale. Le premier homme d'affaires à s'intéresser à la production allégée fut Kiichiro Toyoda, dirigeant de Toyota (Murman, 2002). Accompagné de son ingénieur en chef Taiichi Ohno, il commença à réfléchir à une solution pour couvrir l'écart entre

l'industrie japonaise et américaine de l'automobile. Des années de réflexion et de visites aux États-Unis pour cerner la puissance américaine furent le moteur des innovations qui allaient suivre. Ainsi, plusieurs années après la fin de la 2^e Guerre mondiale, les concepts reliés à la production allégée furent élaborés, mais furent seulement intégrés dans l'industrie automobile japonaise à la fin des années 70 avec la création du Toyota Production System (TPS), qui fut renommé production allégée par la suite (Murman, 2002).

En Europe, ce mode productif fut intégré dans les années 90 (Rose-Anderssen et al., 2009). Puis, le succès continu d'Airbus ainsi que la dérégulation des marchés permirent aux compagnies françaises d'accroître leurs parts de marché (Carrincazeaux et Frigant, 2007). Également, les changements technologiques et la réduction des commandes militaires requièrent de nouveaux changements dans l'industrie, ce qui entraîna l'utilisation d'un plus petit nombre de fournisseurs et un partage des risques, déjà vu au sein d'Airbus dans les années 80 (Rose-Anderssen et al., 2009). Aussi, face à des coûts de main-d'œuvre de plus en plus importants, la sous-traitance locale fit place à la sous-traitance internationale afin de faire des économies dans les coûts liés au personnel, une stratégie liée à la mondialisation qui est d'ailleurs toujours d'actualité (Carrincazeaux et Frigant, 2007; Talbot, 2000).

Quant à l'industrie américaine, celle-ci fut grandement influencée par l'arrivée de la production allégée près d'une décennie après la création du TPS. La compagnie Lockheed Martin, née d'une fusion entre Lockheed et Martin Marietta dans la fin des années 90, mit en place une planification stratégique visant à rendre l'entreprise conforme à la philosophie de la production allégée (Murman, 2002). Boeing et Pratt & Whitney firent également des modifications similaires lors de ces années suite à leur besoin criant d'innovation afin de s'adapter aux réalités de l'apogée du 20^e siècle (Murman, 2002). Finalement, les États-Unis créèrent le *Lean Aerospace Initiative* en 1995, un consortium regroupant des experts provenant de chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement, propageant ainsi la production allégée à l'ensemble du pays (Micheals, 1999; Nightingale, 1998). Enfin, au Canada, elle fut mise en place comme

aux États-Unis afin de respecter les exigences du marché en plein changement (Morissette et al., 2013). Au Québec, Bombardier continua à cette époque sa forte croissance grâce aux ventes générées par ses nouvelles acquisitions mentionnées précédemment qui eurent lieu à la fin des années 80 et au début des années 90 (MacDonald, 2013). La manière propre à Bombardier de gérer leurs acquisitions fut d'encourager le sens d'entrepreneuriat des dirigeants déjà en place par un support financier, technique et managérial, plutôt que de procéder à des licenciements massifs et des restructurations radicales. Bombardier embrassait également la tendance mondiale vers une structure horizontale qui permit aux entreprises contrôlées par le donneur d'ordre d'aller chercher plusieurs nouveaux marchés, par exemple avec la construction d'ailes pour Fokker, de moulages de moteurs pour Airbus et de fuselage pour Boeing (MacDonald, 2013). Cependant, le chemin pour se rendre vers le sommet du marché ne fut pas sans embrouilles. En effet, la compagnie brésilienne Embraer allait dans les années 90 s'attaquer agressivement à Bombardier (MacDonald, 2013). Celle-ci développa les modèles ERJ qui vinrent directement concurrencer les CRJ de la compagnie québécoise, en offrant la même capacité. Encore plus, Embraer avait un avantage envers Bombardier, soit celui du prix. La compagnie brésilienne offrait en effet ses produits à des prix défiant toute compétition, bien en dessous de ceux de Bombardier, qui fit même une plainte à la *World Trade Organization* (WTO), soupçonnant son concurrent d'obtenir du financement illégal de la part du gouvernement brésilien (MacDonald, 2013). C'est finalement avec la sortie de son CRJ700 à 70 places que Bombardier put prendre le dessus sur Embraer en 1997, mais les batailles juridiques et économiques des deux constructeurs allaient se poursuivre dans les années 2000.

1.1.6.2 Les attentats du 11 septembre 2001

Les restructurations des années 90 se poursuivirent dans les années 2000. Les grands donneurs d'ordres continuèrent ainsi d'établir des chaînes de valeurs intégrées horizontalement (Carrincazeaux et Frigant, 2007; Guerra, 2010; Morissette et al., 2013; Smith et Tranfield, 2005). Par contre, l'industrie aéronautique allait vivre à nouveau des temps très difficiles lors de ces années.

Le 11 septembre 2001 est une date extrêmement symbolique pour les États-Unis, mais également pour le monde entier. Cette journée-là, des millions de personnes à travers le monde contemplèrent, impuissants, la cassure de l'image de l'Amérique impénétrable promue par le secteur de la défense nationale pendant des décennies (Varga et Allen, 2006). Pour l'industrie aéronautique, cette date fatidique est également très symbolique, marquant d'une part l'effondrement d'une industrie en pleine réorganisation, et d'autre part, une augmentation des commandes militaires (Ito et Lee, 2005; MacDonald, 2013; Morissette et al., 2013; Tyler, n.d.; Varga et Allen, 2006; Ward, 2002).

Du côté commercial, les attentats terroristes plongèrent l'industrie dans une sévère crise financière. Alors que les constructeurs furent indirectement touchés par la chute du transport aérien, les compagnies aériennes en subirent les effets directs et lourds en conséquence. (Ito et Lee, 2005; Tyler, n.d.; Ward, 2002). Alors que le 10 septembre plus de 32 000 vols furent enregistrés aux États-Unis, le 12 septembre, seulement 252 avions décollèrent (Tyler, n.d.). Le transport aérien fut paralysé pendant plusieurs jours, et malgré la reprise des vols le 15 septembre, les attentats avaient laissé leur trace (Ward, 2002). Une vague de mise à pied suivit la reprise du transport aérien, mais cela ne fut pas suffisant pour plusieurs compagnies aériennes, dont US Airways et United Airlines, qui durent déclarer faillite (Ward, 2002). En effet, la demande dans le transport aérien chuta d'environ 30% en quelques jours (Ito et Lee, 2005). La réaction du gouvernement américain fut cependant très rapide, offrant plusieurs milliards de dollars à l'industrie afin d'éviter le pire (Tyler, n.d.; Ward, 2002). Malgré cela, les années qui suivirent furent assez difficiles.

1.1.6.3 Les effets du 11 septembre

Malgré tous les efforts déployés, la demande d'aéronefs subit un lourd choc (MacDonald, 2013; Ward, 2002). Malgré l'effet désastreux de cet événement sur l'industrie, celui-ci fut par contre un puissant moteur de changement alors que l'aéronautique était en pleine réorganisation à l'aube des attentats (Morissette et al., 2013). Les chaînes d'approvisionnements mondiales continuèrent d'opérer plusieurs

changements majeurs, et ces changements s'accéléraient et s'accroissaient suite à aux événements de 2001. Avec le choc financier des attentats, les constructeurs se mirent à sous-traiter des systèmes entiers, pris en charge par plusieurs fournisseurs de premier niveau (Guerra, 2010; Smith et Tranfield, 2005). Dans une optique de réduction de coûts, les donneurs d'ordre se réorganisèrent ainsi en se concentrant sur leurs compétences-clés, laissant le soin aux fournisseurs d'intégrer plusieurs sous-systèmes (Guerra, 2010). Ainsi, les donneurs d'ordre gardèrent l'exclusivité du marketing, du service à la clientèle, du développement et du testage des prototypes ainsi que de l'assemblage final. (Guerra, 2010; Morissette et al., 2013). Ce nouveau modèle d'organisation du travail fut assez novateur et également très important pour les fournisseurs. En effet, les fournisseurs de premier niveau devinrent des intégrateurs de systèmes entiers, et durent donc coordonner eux-mêmes une chaîne d'approvisionnement à plus petite échelle afin de produire les systèmes commandés par les maîtres d'œuvre (Guerra, 2010; Morissette et al., 2013; Rose-Anderssen, Baldwin, Ridgway, Allen et Varga, 2008; Smith et Tranfield, 2005). Malgré cette expansion, le partage des risques et l'implication grandissante des fournisseurs créèrent une pression énorme chez ces derniers, puisqu'ils devaient ainsi prendre en charge des tâches préalablement exclusivement réservées aux constructeurs. Il fut effectivement très difficile pour ceux-ci de reproduire l'expertise des donneurs d'ordres avec des moyens financiers et technologiques moindres. Le pouvoir accru des fournisseurs de premier niveau ainsi que leurs nouvelles compétences fit donc en sorte que les grands donneurs d'ordres réduisirent le nombre de sous-traitants drastiquement, ne gardant que ceux avec qui il y avait une confiance mutuelle (Rose-Anderssen et al., 2008). Aussi, contrairement aux donneurs d'ordres, les fournisseurs de premier niveau employaient plusieurs sous-traitants qui leur procuraient les pièces nécessaires à la fabrication de leurs produits complexes.

Les effets de cette décentralisation de la chaîne de valeur se firent sentir à international, mais furent adoptés plus tard par Bombardier (Morissette et al., 2013). Les attentats terroristes eurent également un effet délétère sur la compagnie, mais Bombardier vivait cependant quelques difficultés supplémentaires (MacDonald, 2013). L'acquisition de la

compagnie Adtranz, par exemple, fut très coûteuse pour l'entreprise québécoise étant donné la découverte d'anomalies dans les livres comptables de cette compagnie après son acquisition. Également, Bombardier vivait alors une crise de leadership. Laurent Beaudoin, PDG de l'entreprise depuis 1966, laissa en effet les rênes de la compagnie à Robert Brown en 1999, puis à Paul Tellier en 2003. Les grandes difficultés financières de la compagnie furent prises en charge par Tellier qui mit en place plusieurs restructurations afin de remettre la compagnie sur pied (MacDonald, 2013). Ces manœuvres n'ayant pas l'effet escompté, Beaudoin reprit les commandes de Bombardier, notamment avec l'objectif de développer une nouvelle gamme de jets régionaux qui allait entrer sur le marché des 100 à 150 places. Ce projet sera quelques années plus tard nommé la C Series de Bombardier.

1.1.6.4 De 2008 à aujourd'hui

Quelques années plus tard, la récession de 2008 eut un impact économique majeur qui n'épargna pas l'industrie, même si ses effets furent moins retentissants que les perturbations liées aux attentats de 2001. Les géants comme Boeing et Airbus, qui constituaient lors des années 2000 un véritable duopole, virent 60% de leurs commandes annulées (Platzer, 2009). Une nouvelle vague de changement allait ainsi s'opérer. En effet, la mondialisation des marchés continuait son essor et plusieurs compagnies de l'industrie répartirent leurs chaînes de valeur à l'échelle mondiale. Ainsi, plusieurs fournisseurs locaux perdirent leur part du marché suite aux tendances maintenant courantes de sous-traiter la main-d'œuvre dans des pays où les coûts liés au personnel sont plus faibles.

Les pays émergents bénéficièrent ainsi énormément de cette internationalisation des chaînes de valeurs de l'occident, pouvant ainsi développer rapidement leur industrie locale (Guerra, 2010). Par exemple, les compagnies aériennes de la Chine acquirent un pouvoir important sur les constructeurs occidentaux qui souhaitaient à cette époque augmenter leur part de marché en faisant affaire avec l'orient pour contrecarrer les déboires de la crise de 2008. Les gouvernements de cette industrie émergente purent

donc rapidement imposer leurs conditions aux donneurs d'ordre, comme l'exigence d'employer une main-d'œuvre locale pour la construction d'aéronefs. L'emploi de cette main-d'œuvre étrangère par les donneurs d'ordre occidentaux rendit la coordination des chaînes de valeurs encore plus complexe qu'au début des années 2000, étant donné l'accroissement de l'étendue géographique des chaînes de valeurs internationales. Ces dernières contrastaient énormément avec les regroupements en grappes qui dominaient l'industrie auparavant (Hickie, 2006; Talbot, 2000). La compagnie Bombardier aéronautique ne fit pas exception, s'implantant dans des pays émergents comme le Mexique et la Chine au cours des dernières années (Morissette et al., 2013).

1.2 Synthèse

Ce regard historique de l'industrie aéronautique nous a permis de bien exposer les très transformations qui redéfinirent ce secteur majeur de l'économie mondiale. Afin de bien synthétiser l'ensemble de ces changements, nous exposerons d'abord la nature cyclique de l'industrie telle que révélée par notre analyse historique. Ensuite, nous mettrons l'emphase sur ces transformations en présentant une synthèse des changements les plus importants ayant été étayés au cours de la précédente revue de littérature.

1.2.1 La nature cyclique de l'industrie

Premièrement, l'industrie aéronautique semble avoir évolué de manière cyclique en fonction des grands événements politiques et économiques mondiaux. Notre revue de littérature démontre également que les deux principaux secteurs de l'aéronautique, soit la défense et l'aviation commerciale, furent touchés différemment par ces perturbations. Il est d'abord évident que le secteur de la défense est très dépendant du climat politique mondial. En effet, les nombreux conflits qui eurent lieu au courant du 20^e siècle ont tous eu un effet similaire, malgré les particularités de chacun. Le contexte de guerre était ainsi toujours précédé d'un armement progressif par les gouvernements impliqués dans les affrontements. Par contre, la fin d'un affrontement se soldait toujours par une chute drastique des commandes militaires et une perturbation du secteur.

De son côté, le secteur de l'aviation commerciale suivit une tendance inverse. L'effort de guerre réduisait considérablement les investissements dans ce secteur, alors que l'expansion du marché commercial survenait la majeure partie du temps suite à la chute des commandes militaires survenant après tout conflit politique. Les événements qui frappèrent durement le marché commercial furent plutôt les récessions économiques qui entraînèrent souvent une contraction du marché et une annulation de commandes massive. Celles-ci n'avaient pourtant pas un effet similaire sur le secteur de la défense qui semble partiellement parfois à l'abri de celles-ci. En effet, l'armement durant les années 80 en contexte de guerre froide s'exécuta malgré un marché commercial qui s'effondrait et malgré les coûts importants alors liés à la production d'aéronefs. Cette tendance fut également observée suite aux attentats du 11 septembre. L'effet n'aurait pu être aussi contradictoire, l'aviation commerciale plongea, alors qu'un secteur de la défense beaucoup moins actif depuis plusieurs années reprit vie.

Une leçon semble avoir été tirée des évolutions contrastées des deux secteurs de l'industrie. Les entreprises de l'industrie aéronautique doivent éviter de se concentrer sur un seul secteur à la fois. Dans cet ordre d'idées, Varga et Allen (2006) font une comparaison intéressante de l'adaptation des trois plus grandes entreprises en aéronautique aux restructurations du secteur ayant eu lieu à l'aube du millénaire, soit Boeing, EADS (l'entreprise possédant Airbus durant les années 2000) et Lockheed Martin. L'analyse des auteurs démontra que Boeing, dont 80% de ses revenus provenaient du secteur commercial avant les attentats, se diversifia et s'impliqua davantage dans l'industrie militaire, qui en 2002 comptait pour 47% de ses revenus. Le résultat de cette stratégie fut que Boeing se montra moins vulnérable aux effets des attentats terroristes sur le marché commercial. Par contre, EADS et Lockheed Martin n'effectuèrent pas de tel changement, restant ainsi respectivement concentrés sur le secteur commercial et le secteur de la défense. En somme, les leçons tirées de ce siècle mouvementé pour l'industrie sont fort nombreuses, mais l'une domine. Les compagnies doivent réduire leur dépendance à un seul secteur de l'industrie.

1.2.2 Synthèse des changements à l'égard des structures et des dynamiques relationnelles

Étant donné les changements constants dans l'industrie, sa structure lors des années 10 et lors des années 2000 ne pourrait pas être plus différente. Une structure verticale dominait l'industrie jusqu'à la 2^e Guerre mondiale, une époque d'innovation en matière de processus de production et d'organisation du travail. Effectivement, la production à la chaîne et la sous-traitance de parties complètes de l'aéronef qui prirent racine durant la guerre furent des pratiques innovatrices qui allaient avoir une influence majeure sur l'industrie. Puis, malgré un recul de l'intégration horizontale des chaînes de valeurs suivant la guerre, les dynamiques relationnelles changèrent à nouveau dans les années 70, avec l'arrivée du consortium Airbus, qui fut le premier donneur d'ordre à employer des partenariats formels entre diverses compagnies au sommet de la chaîne de valeur ainsi qu'une structure très décentralisée favorisant des relations de proximité avec les nombreux acteurs de la chaîne logistique. Le partage de risque fut également introduit dans les années 70, mais fut popularisé au cours des décennies suivantes. Boeing fut ainsi l'une des premières compagnies américaines à utiliser cette stratégie à la manière d'Airbus. Les années 80 furent ensuite une période où le libre marché prit en importance dans un pays rationnellement social-démocrate, soit la France, et où l'industrie subit une contraction similaire à celle des années 70. Cependant, un nouveau mode de production allait ébranler les modes traditionnels dans les années 90, soit la production allégée. Bien que puisant son origine au Japon dans les années 1940, elle gagna en popularité mondialement dans les années 90. Les chaînes de valeurs devenues allégées furent donc beaucoup plus efficaces et efficientes, et permirent une intégration horizontale tout au long de la chaîne de valeur. Ce nouveau mode de production remplaça ainsi la production de masse qui datait du début du 20^e siècle.

Enfin, les années 2000 furent également une époque d'importants changements. Les attentats du 11 septembre forcèrent l'industrie à innover au niveau de l'organisation du travail. Les donneurs d'ordre réduisirent ainsi considérablement leurs fournisseurs, qui assumèrent alors la construction de systèmes entiers, ainsi qu'une part des risques et de

la recherche et développement . Cette décentralisation de la chaîne de valeur fut extrêmement favorable à l'innovation, qui se propageait ainsi le long de la chaîne de valeur, pouvant même provenir des fournisseurs de premier niveau. L'internationalisation des chaînes logistiques qui suivit augmenta la pression de performance pour les fournisseurs locaux. En effet, les demandes des constructeurs orientaux impliquèrent l'embauche des fournisseurs issus du pays client ayant des coûts de production et de main-d'œuvre très bas. Les relations de proximité entre les différents acteurs de la chaîne de valeur furent donc complexes à gérer, étant donné la distance entre les différents joueurs. Tous ces changements ont mené à l'établissement de la structure actuelle de l'industrie, une industrie marquée par des chaînes d'approvisionnement internationales et impliquant des marchés émergents. Au Canada, l'industrie aéronautique fut plus lente à décoller, mais bénéficia grandement de la proximité avec les États-Unis au fil du temps, pour devenir une industrie dominante mondialement. Bombardier Aéronautique est maintenant au cœur de l'industrie canadienne et son implantation à Montréal fait de cette ville l'une des plus grandes grappes de l'aéronautique au niveau mondial, avec Seattle et Toulouse (Morissette et al., 2013).

CHAPITRE 2

Cadre conceptuel

À la lumière des changements présentés lors de notre revue historique, il est clair que les chaînes de valeur mondiales dans le secteur de l'aéronautique ont subi des transformations importantes. Celles-ci sont également en relation de contingence avec plusieurs changements œuvrés au sein des rapports de travail. Ainsi, le but premier du présent chapitre est de présenter plus explicitement la problématique de notre recherche concernant l'impact des transformations dans l'industrie sur les stratégies des acteurs patronaux et syndicaux en matière de relations de travail dans le secteur aéronautique. Après avoir exposé le contexte historique dont découle cette problématique de recherche, nous poursuivrons notre analyse par l'identification des différents changements apportés à l'organisation du travail, à la gestion des ressources humaines et la culture d'entreprise. Cette entrée en la matière nous permettra ensuite d'élaborer sur les stratégies patronales en matière de relations de travail. Puis, nous terminerons l'exposé des options stratégiques ouvertes aux différents acteurs en présentant les stratégies de relations de travail du syndicat. Enfin, la variété des stratégies de relations de travail pouvant s'exprimer en contexte de changement au sein de l'industrie et la recension des écrits en la matière nous indiquent que ces transformations ne sont pas le seul facteur influençant la stratégie patronale et syndicale. Ainsi, afin de bien explorer notre problématique, nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante : Quels sont les déterminants des stratégies patronales et syndicales en matière de relations de travail dans un contexte de changement au sein de l'industrie aéronautique?

La clôture de ce chapitre s'effectuera donc en mettant en lumière les facteurs d'influence des stratégies patronales et syndicales soulevés au sein de la littérature. D'abord, deux variables seront retenues quant aux choix stratégiques des employeurs face aux syndicats, soit l'origine de la multinationale et la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur. Des propositions de recherche seront ensuite développées suite à cette présentation. Enfin, comme pour les stratégies patronales, l'identification seule de

l'orientation d'action sera utile à la compréhension du phénomène à l'étude, mais insuffisante. C'est pourquoi le cadre de référence utilisé pour analyser les stratégies syndicales intègrera de la notion de pouvoir syndical tel que conceptualisée par Lévesque et Murray (2003). Encore une fois, des propositions de recherche seront ensuite formulées afin de guider notre recherche sur le terrain.

2.1 Du Fordisme à la production allégée : un bref regard historique

Les nombreux changements qui ont affecté les milieux de travail dans l'industrie aéronautique depuis les années 1970 reflètent pour plusieurs la remise en question du modèle fordiste et tayloriste qui prédominait au cours des décennies précédentes (Appay, 2010; Bélanger et Lévesque, 1994; Boyer, 1996; Durand, 1996). Les entreprises, sous le règne de ce modèle productif, préconisaient une séparation entre le travail de production et le travail intellectuel, les travailleurs syndiqués effectuant donc des tâches très répétitives (Bélanger et Lévesque, 1994; Boyer, 1996; Coffey et Thornley, 2010; Durand, 1996; Littler, 1978). Puis, au niveau des relations entre les constructeurs et leurs fournisseurs, celles-ci étaient marquées par une centralisation importante, qui se reflétait sur l'organisation de travail au sein même de l'entreprise (Boyer et Durand, 1993; Rose-Anderssen et al., 2009). La production d'aéronefs passait par la conception, puis l'organisation de la production et la vente, et ce de façon très hiérarchisée avec un mode de production de masse (Bélanger et al., 2004; Boyer et Durand, 1993; Murman, 2002; Lichtenstein, 2010). Sous ce modèle productif, les relations de travail étaient relativement simples. D'un côté, le patronat visait à extirper le maximum de performance de ses employés, alors que du côté syndical on voulait à tout prix protéger l'emploi et les salaires (Appay, 2010; Bélanger et Lévesque, 1994; Boyer, 1996; Durand, 1996). Ainsi, plusieurs théoriciens qualifient de compromis fordiste l'acceptation par le syndicat de laisser le contrôle quant à l'organisation du travail au patronat en échange d'une sécurité d'emploi et de salaires compétitifs (Appay, 2010; Bélanger et Lévesque, 1994; Boyer, 1996; Durand, 1996; Harrisson, Roy et Haines III, 2011). L'atteinte du compromis ne se fit cependant pas sans mal, les

relations de travail étant en effet très marquées par le conflit à cette époque (Appay, 2010; Boyer et Durand, 1993; Durand, 1996).

Bien qu'adapté à l'économie mondiale qui suivit la 2^e Guerre mondiale, le modèle démontra des signes d'essoufflement à partir des années 70 (Boyer et Durand, 1993; Mispelblom, 1996; Appay, 2010). Au niveau macroéconomique, les constructeurs n'utilisaient pas le plein potentiel de leurs fournisseurs ainsi que l'expertise de ces derniers, et au niveau microéconomique le potentiel intellectuel des ouvriers était sous-utilisé également par cette volonté de centralisation du travail cognitif, et ceux-ci se voyaient exécuter des tâches très monotones et répétitives créant un climat de démobilisation à l'interne (Boyer et Durand, 1993; Coffey et Thornley, 2010; Mispelblom, 1996). D'un point de vue productif, le manque de flexibilité caractérisant le modèle fordiste commença à hypothéquer les parts de marché des entreprises de l'industrie (Appay, 2010; Boyer et Durand, 1993; Coffey et Thornley, 2010). Alors que la production de masse préconisait la mise en marché rapide au détriment de la qualité, les nouvelles exigences du marché ont orienté les entreprises à mettre l'accent sur les attentes du client, en passant surtout par la qualité (Bélanger et al., 2004; Rose-Anderssen et al., 2009). Également, en plus des changements organisationnels mondiaux, les nombreux mouvements sociaux, féministes, écologiques et de protection du consommateur commencèrent à se manifester dès le début des années 70 ce qui refléta l'arrivée d'un nouveau paradigme sociétal qui remit fortement en question le mode de vie actuel des travailleurs/consommateurs issu du modèle fordiste (Appay, 2010; Bélanger et Lévesque, 1994; Boucher et Favreau, 1994).

Cette remise en question du modèle atteindra son paroxysme avec l'arrivée de la production allégée dans les années 90 au sein de l'industrie aéronautique (Coffey et Thornley, 2010; Murman, 2002). Ce nouveau mode de production décrit au chapitre précédent allait en effet répondre aux nouvelles priorités organisationnelles de contrôle de la qualité et de réduction maximale des coûts (Murman, 2002). Également, l'utilisation accrue des employés comme agent de changement lors des années 90 concorde bien avec la vision du *lean manufacturing*, un mode de production selon lequel

tout employé doit être créateur de valeur. Malgré ces ambitions positives, l'implantation de la production allégée nécessita tout de même une panoplie de changements technologiques et au niveau de la production qui allaient ainsi sceller l'issue du fordisme et du taylorisme (Appay, 2010; Bélanger et al., 2004).

Ce changement paradigmatique n'allait cependant pas se faire sans heurts. En effet, les changements œuvrés au sein du modèle productif dominant dans l'industrie furent également accompagnés de nouvelles préoccupations à l'égard des travailleurs et de la plus grande implication de leur savoir pour assurer une plus grande participation à la production (Coffey et Thornley, 2010). Par contre, pour la partie syndicale, l'arrivée de cette philosophie d'entreprise fut beaucoup plus déstabilisante. D'abord, la production allégée nécessitait la réduction du volume d'activité et des effectifs des centres de production (Coffey et Thornley, 2010; Jefferys, 1996). Mais d'autre part, la réorganisation du travail créa également un effet paradoxal dommageable pour le syndicat. D'un côté, les nouvelles formes d'organisation du travail encourageaient fortement la mobilisation des employés et leur participation à la gestion, dans le but de créer un sens collectif axé sur l'entreprise uniquement (Edwards, Geary et Sisson, 2004; Bélanger et al., 2004; Linhart, 1996; Mispelblom, 1996). Mais d'un autre côté, les pratiques de gestion des ressources humaines favorisaient parfois une forte individualisation du travail (Dubouloz, 2014; Linhart, 1996; Mispelblom, 1996, Haiven et al., 2005; Snell, Morris et Bohlander, 2015). Ces conséquences du changement de paradigme social et productif remirent donc fortement en question les modes traditionnels de fonctionnement du syndicat. Devant l'inefficacité des stratégies syndicales traditionnelles surgit une vague de questionnement sur le renouvellement du syndicat et sa place au sein de ces entreprises renouvelées (Boyer, 1996; Dufour et Hege, 2010; Durand, 1996; Jefferys, 1996; Haiven et al., 2005; Linhart, 1996; Mispelblom, 1996).

2.2 Regard critique sur les changements organisationnels contemporains et les stratégies patronales en matière de relations de travail

Avec la remise en question du modèle fordiste et tayloriste à partir des années 70, plusieurs entreprises changèrent de cap en matière de pratiques de gestion (Boyer et Durand, 1993; Mispelblom, 1996; Rose-Anderssen et al., 2009). L'acteur patronal contemplait en effet de plus en plus la nécessité d'effectuer plusieurs changements organisationnels (Bélanger et al., 2004; Bhuiyan, Baghel et Wilson, 2006; Boyer et Durand, 1993; Durand, 1996 ; Martinez-Jurado et Moyano-Fuentes, 2014; Mispelblom, 1996). L'ensemble des pratiques patronales mises en place pour réagir à ce changement de paradigme social et de modèle productif peut s'articuler autour de trois axes. Premièrement, les entreprises ont effectué une vague de changements dans l'organisation du travail. Ceux-ci se sont ensuite reflétés sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Finalement, ces transformations témoignent ultimement d'un changement de culture organisationnelle.

2.2.1. Les changements dans l'organisation du travail

Alors que l'entreprise fordiste séparait très clairement le travail intellectuel de l'ouvrage manufacturier, le nouveau modèle productif préconise plutôt une organisation du travail plus décentralisée (Bélanger et al., 2004; Dubouloz, 2014; Durand, 1996; Mispelblom, 1996; Rose-Anderssen et al., 2009; Smith et Ibrahim, 2006). Cette décentralisation se matérialisera autour d'une multitude de changements dans l'organisation du travail, qui seront regroupés en trois catégories. En effet, Bélanger et ses collègues (2004) proposent une classification de ces changements en 3 groupes : les changements issus de l'application des connaissances, du degré de spécialisation des tâches et du type de supervision au travail, qui sera utilisée afin de présenter les transformations œuvrées au sein de l'entreprise.

2.2.1.1 Les changements dans l'application des connaissances

L'économie mondiale sous l'emprise du fordisme et du taylorisme préconisait les économies d'échelles comme stratégie de contrôle des coûts, ce qui favorisait la production massive de biens de qualité moyenne (Grant et Lebeau, 1994a; Lichtenstein, 2010). Les modes de production étaient alors très centrés sur la cadence de travail, et la productivité pouvait ainsi être mesurée précisément en termes temporels (Bélanger et al., 2004). Par contre, l'arrivée de nouveaux modes de production misant davantage sur la qualité du produit partout dans l'industrie affecta grandement l'organisation du travail (Rose-Anderssen et al., 2009).

Ce nouveau modèle productif accompagné des nouvelles technologies en entreprise rend désuète la production de masse étant donné qu'il permet la rentabilité de la production de plus petits lots de meilleure qualité (Grant et Lebeau, 1994a; Lichtenstein, 2010; Rose-Anderssen et al., 2009). Ainsi, la déqualification du travailleur promue par le taylorisme devenait alors contre-productive, c'est pourquoi les entreprises effectuèrent de nombreuses mesures visant sa requalification (Bélanger et al., 2004; Bélanger et Lévesque, 1994). En effet, l'augmentation de l'utilisation de la technologie nécessitait une plus grande valorisation et utilisation des compétences intellectuelles de l'employé lors du processus de production (Bélanger et Lévesque, 1994; Coffey et Thornley, 2010).

L'une des manifestations de ce phénomène directement issu de la production allégée fut les cercles d'amélioration continue, qui gagnèrent en popularité au sein des entreprises du domaine de l'aéronautique suite à l'implantation de la production allégée (Bhuiyan et al., 2006; Martinez-Jurado et Moyano-Fuentes, 2014; Michaels, 1999). Ceux-ci étant directement orientés sur la participation des employés à l'amélioration des chaînes de production, on peut ainsi parler de ce que Bélanger et ses collègues (2004) qualifient d'apport intellectuel à la production. Les auteurs évoquent également que le travail était alors régi par les normes sociales. Enfin, cette culture d'amélioration continue devint dominante au sein de l'industrie (Bélanger et al., 2004). Par contre, son effet sur les

chaines de production peut avoir un effet assez pernicieux. En effet, cette nouvelle organisation du travail entraîne une plus grande flexibilité de la chaîne de montage afin de chercher à continuellement la transformer, un fait qui contraste avec la rigidité des chaînes tayloriennes (Bélanger et al., 2004). Les travailleurs ressentent ainsi beaucoup moins la pression du haut quant aux standards de production, mais les auteurs notent paradoxalement un effort accru de l'employé facilement explicable par les nouvelles attentes patronales de productivité qui dépassent le cadre du travail purement manuel.

2.2.1.2 Les changements dans le degré de spécialisation des tâches

Comme mentionnée auparavant, l'organisation du travail tayloriste séparait très clairement le travail intellectuel, réservé aux ingénieurs, du travail manuel, réservé aux travailleurs de plancher (Bélanger et Lévesque, 1994; Boyer, 1996; Coffey et Thornley, 2010; Durand, 1996; Littler, 1978). Aussi, parallèlement à l'apparition des cercles d'amélioration continue, plusieurs entreprises effectuèrent des modifications affectant le degré de spécialisation du travailleur, la plus répandue étant l'apparition des équipes de travail semi-autonomes (Bélanger et al., 2004; Grant et Lebeau, 1994b; Linhart, 1996). En jumelant des travailleurs possédant différentes expertises et compétences, l'entreprise s'assure d'abord d'une meilleure efficacité de la production (Bélanger et al., 2004). Par contre, une autre conséquence de ces nouvelles méthodes est la diffusion du savoir, qui est extrêmement bénéfique pour l'organisation. En effet, en jumelant ces employés avec des travailleurs plus qualifiés, les groupes de travail permettent de répandre des connaissances et compétences très spécialisées de façon *top-down*. Bélanger et ses collègues (2004) notent en effet que le partage des connaissances se fait sans égard aux classes d'emplois et aux distinctions professionnelles. Cela réduit donc fortement la nécessité d'embaucher de la main-d'œuvre spécialisée, ce qui peut sembler contradictoire étant donné qu'intuitivement il est possible de penser que la mise en place de processus de production modernes technologiquement requerrait justement de telles embauches.

Cette pression accrue sur les spécialistes brime donc forcément leur autonomie professionnelle et leur champ d'expertise, puisque les équipes multidisciplinaires mettent peu d'accent sur les spécialisations de chaque travailleur (Bélanger et al., 2004). À l'opposé, les employés qui autrefois furent contraints à exécuter des tâches répétitives et ennuyeuses peuvent maintenant apprécier une plus grande variété dans leurs tâches (Coffey et Thornley, 2010; Grant et Lebeau, 1994b). On assiste donc à l'établissement d'une réduction de la spécialisation du travail qui fut préconisée par l'ère taylorienne.

2.2.1.3 Les changements dans le degré de supervision

Les transformations apportées à l'application des connaissances et à la spécialisation du travailleur sont fortement liées entre elles, mais elles le sont également avec la troisième composante des changements apportés à l'organisation du travail, soit le degré de supervision des tâches. Celui-ci renvoie au contrôle exercé par la direction sur le travail des employés (Bélanger et al., 2004). Les chaînes de montage plus décentralisées et flexibles impliquent souvent une décentralisation de la supervision et du contrôle, et donc une plus grande participation du travailleur à la gestion (Dubouloz, 2014). En effet, les entreprises ont tendance à vouloir responsabiliser le travailleur en le faisant participer aux processus décisionnels. Ainsi, ce genre de pratique permet de renforcer le sentiment d'autodétermination, soit la perception de contrôle que le travailleur a sur son travail, qui inévitablement favorise la mobilisation de l'employé envers l'organisation et permet bien d'établir un sentiment collectif centré sur l'employeur (Dubouloz, 2014; Spreitzer, 1995; Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet, 2005; Tremblay et Simard, 2005). Enfin, Dubouloz (2014) note que les entreprises adeptes de la production allégée et des groupes de travail ont tendance à promouvoir les employés techniques comme chefs d'équipe, réduisant ainsi la ligne hiérarchique et le besoin d'embaucher des superviseurs.

Par contre, la formation de groupes ou d'équipes de travail ne signifie pas une absence de contrôle de la part de l'employeur (Bélanger et al., 2004). Le contexte de l'industrie automobile, par exemple, peut difficilement s'éloigner d'un système de contrôle

tayloriste de la chaîne de montage étant donné la dépendance de la performance de l'entreprise sur ce type de contrôle. Dans ce contexte, les équipes de travail mènent plutôt à un contrôle social, par les pairs. Puisque la performance dépend de l'effort de chacun, un employé qui dévie des standards de production peut facilement subir une pression provenant de ses collègues. La rupture avec le taylorisme est beaucoup plus évidente dans des industries où les processus de production sont continus, comme dans certaines entreprises en aéronautique qui fabriquent des matières premières. Dans ce contexte, le défi est plutôt la coordination des équipes de travail qui crée un contexte plus favorable à l'autodétermination et donc à une rupture avec les processus de production tayloristes et étroitement contrôlés (Bélanger et al., 2004). Finalement, certains auteurs veulent mettre les employés en garde contre les nouvelles pratiques de gestion visant la participation des employés. En effet, plusieurs affirment que derrière une intention bienveillante de partager le pouvoir dans l'entreprise se cacherait une absence de délégation de pouvoir véritable (Appelbaum, 2004; Badigannavar et Kelly, 2011). La volonté de l'entreprise serait donc de maximiser le sentiment d'*empowerment* chez les employés, mais en gardant le contrôle total de la gestion de l'entreprise.

2.2.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Dans un contexte où la concurrence est immense, les entreprises considèrent donc les ressources humaines comme potentiel avantage concurrentiel, ce qui implique la révision de ces modèles de gestion (Larouche et Murray, 1996; Lewchuk et Wells, 2006). La création de cet avantage compétitif dépend d'ailleurs d'un bon alignement entre changements organisationnels et la stratégie de gestion des ressources humaines, ce qui dans le domaine de l'aéronautique implique une gestion étroite des coûts (Appelbaum, 2004; Guérin et Wils, 1996). Ainsi, à l'instar des chaînes de valeurs pensées en fonction des coûts, plusieurs entreprises établissent des modèles de gestion des ressources humaines impliquant la sous-traitance de certaines fonctions ou tâches jugées comme moins stratégiques et plus opérationnelles (Braun, Pull, Aliwell et Störmer, 2011; Gospel et Sako, 2010).

Cependant, alors qu'un tel alignement renvoie à une cohérence entre l'organisation du travail et les pratiques de ressources humaines, plusieurs auteurs remarquent une étonnante contradiction dans leur mise en place (Appelbaum, 2004; Guérin et Wils, 1996; Linhart, 1996). D'un côté, certaines pratiques de gestion des ressources humaines renforcent le sentiment de collectivité au travail, alors que d'autres sont au contraire fortement basées sur l'individu (Appelbaum, 2004; Lewchuk et Wells, 2006; Linhart, 1996).

2.2.2.1 Les pratiques RH visant le développement d'un sens collectif

La mise en place d'équipes de travail renforce la mise en place d'un climat collectif de travail (Linhart, 1996; Tremblay et Simard, 2005). En ce sens, plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines peuvent parvenir à faciliter l'élaboration de ce nouveau collectif, autrefois organisé autour de l'action syndicale, mais maintenant construit à l'image de l'entreprise (Lewchuk et Wells, 2006; Linhart, 1996; Snell et al., 2015). En effet, les entreprises peuvent inclure des programmes de développement des compétences axés sur les priorités de l'entreprise, notamment en termes de flexibilité du travailleur (Dubouloz, 2014). Aussi, les organisations peuvent enseigner les méthodes de travail en équipe et encore une fois favoriser un sentiment d'esprit collectif bâti autour des pratiques de gestion (Dubouloz, 2014). Du côté du recrutement, les organisations ont parfois le réflexe d'inclure dans leur stratégie la participation des employés aux entrevues, ou par l'entremise de programmes de référencement, impliquant ainsi une responsabilisation quant à la gestion, qui rappelle les objectifs principaux des changements issus de l'organisation du travail (Appelbaum, 2004; Snell et al., 2015). Il est également assez courant d'évaluer la correspondance entre le candidat et le climat collectif de l'organisation, ce qui permet à cette dernière d'embaucher des employés qui seront inévitablement alignés sur la culture d'entreprise (Snell et al., 2015; Tremblay et al., 2005).

Finalement, alors que traditionnellement les pratiques de rémunération visaient le développement de l'individu, certains auteurs notent que le virage effectué depuis la

montée en popularité de la gestion stratégique des ressources humaines a entraîné un changement de pensée quant à ces programmes (Appelbaum, 2004; Dubouloz, 2014; Snell et al., 2015). Ainsi, les auteurs dénotent l'implantation de pratiques de rémunération basées sur le collectif, comme le partage des profits, qui peuvent ainsi augmenter le souci de l'employé quant à la performance de l'organisation et ainsi favoriser l'apparition de comportements discrétionnaires (Appelbaum, 2004; Dubouloz, 2014; Lewchuk et Wells, 2006; Tremblay et al., 2005). Cette recrudescence de l'engagement envers l'organisation peut être assez pernicieuse, puisque les employés sont ainsi motivés à en faire plus pour l'organisation, étant indirectement payés pour ces actes à travers la redistribution des profits (Lewchuk et Wells, 2006). La rémunération favorise ainsi un sens collectif complètement créé par l'organisation et qui peut potentiellement se substituer à celui orchestré par le syndicat.

2.2.2.2 Les pratiques RH basées sur l'individu

Malgré cet aspect en apparence positif de climat collectif, les auteurs remarquent que certaines pratiques de gestion des ressources humaines sont en forte contradiction avec celui-ci en individualisant le travail (Appelbaum, 2004; Linhart, 1996; Snell et al., 2015). Plusieurs auteurs observent en effet une tendance à maintenir l'individualisation de la rémunération malgré l'apparition de formes plutôt collectives de cette pratique de gestion (Guérin et Wils, 1996; Linhart, 1996; Rynes et Bono, 2000; Snell et al., 2015). Cette tendance à récompenser l'individu est également cohérente avec les systèmes de gestion de la performance qui peuvent viser un sens collectif avec le partage des profits basé sur la performance de l'organisation (Appelbaum, 2004; Lewchuk et Wells, 2006). Par contre, plusieurs auteurs observent également un plus grand accent sur la performance individuelle avec des systèmes de rémunération et de promotion qui sont souvent basés sur l'individu et sa contribution à la performance organisationnelle (Guérin et Wils, 1996; Lewchuk et Wells, 2006; Linhart, 1996; Rynes et Bono, 2000; Snell et al., 2015). Encore plus, la rémunération globale tend même à se différencier au sein des mêmes catégories d'emploi pour fluctuer en fonction des contributions individuelles à la réussite de l'entreprise (Snell et al., 2015). Lewchuk et Wells (2006)

observent également des tendances similaires en observant d'ailleurs que l'ancienneté perd de sa valeur dans ces nouveaux systèmes de rémunération et de promotion pour laisser place à une culture de performance organisationnelle. Étant donné l'arrivée des jeunes sur le marché du travail, l'ancienneté est vue comme une sorte de discrimination et donc ces premiers endossent bien cette nouvelle façon de gérer (Lewchuk et Wells, 2006).

Le parallèle peut être fait également avec la tendance accrue à l'individualisation des carrières (Guérin et Wils, 1996; Linhart, 1996). Le développement professionnel s'effectue effectivement de façon très individualisée malgré l'importance accrue du collectif d'entreprise. Certains auteurs avancent même que les directions d'entreprise ne cherchent dans le fond que des travailleurs motivés par les valeurs individuelles, mais qui peuvent être mobilisés autour d'un souci collectif de performance de l'entreprise, ce qui va à l'encontre de l'action syndicale (Dubouloz, 2014; Linhart, 1996). L'incohérence est donc bien présente et peut déstabiliser le mouvement syndical assez facilement.

2.2.3 La culture organisationnelle : vertus et limites du nouvel esprit collectif

Comme vu précédemment, les nouvelles formes d'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines sont étroitement liées. La GRH permet ainsi de faciliter la mise en place des nouveaux modes productifs. Dans le même ordre d'idée, la culture d'entreprise que l'organisation souhaite inculquer à ses employés semble englober la mise en place des nouveaux modes d'organisation du travail et des pratiques renouvelées de gestion des ressources humaines (Mispelblom, 1996, Dubouloz, 2014; Snell et al., 2015). En effet, les cercles de qualité, les groupes de travail et la gestion participative sont de prime abord instaurés pour favoriser l'adoption de nouveaux modes de pensée chez les travailleurs (Dubouloz, 2014; Lewchuk et Wells, 2006; Mispelblom, 1996). Également, les pratiques de gestion de ressources humaines favorisent cette nouvelle culture de travail, que ce soit grâce au développement des compétences, au recrutement ou à la rémunération suite à des modifications exposées

précédemment (Appelbaum, 2004; Dubouloz, 2014; Snell et al., 2015; Tremblay et al., 2005).

Puis, bien que l'adoption de ces modes de pensée soit permise grâce aux facettes de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines, les organisations peuvent également effectuer des interventions qui visent directement la culture d'entreprise. Ainsi, alors que le syndicat a souvent l'avantage d'avoir un lien de proximité avec le travailleur, certains auteurs ont observé que les directions d'entreprise tentent de se rapprocher des employés directement sur le plancher (Badigannavar et Kelly, 2011; Durand, 1996; Lewchuk et Wells, 2006; Mispelblom, 1996). Ce climat de proximité, qui peut certes avoir plusieurs avantages lorsque comparé à l'opposition qui règne entre les travailleurs et le patronat dans un contexte fordiste, a tout de même comme objectif l'alignement des modes de pensée des travailleurs et la culture préconisée par le patronat. Ces rapprochements peuvent d'ailleurs être supportés par la mise en place de plateformes de communication corporatives utilisées pour exposer les employés aux réalités de l'entreprise (Dubouloz, 2014). Enfin, nous avons vu que la culture d'amélioration continue est devenue dominante dans l'industrie. Certains auteurs ont d'ailleurs noté que certains programmes de gestion ont été instaurés par l'employeur afin d'inculquer cette vision centrale à la production allégée (Angelis, Conti, Cooper et Gill, 2011; Martinez-Jurado et Moyano-Fuentes, 2014). Angelis et ses collègues (2011) notent même que ces programmes peuvent être très positifs sur l'engagement organisationnel, redorant encore une fois la perception collective de l'entreprise.

Par contre, malgré cette apparence de soucis du bien-être collectif des employés, des effets plus néfastes de cette nouvelle culture d'entreprise peuvent être observés. Certains auteurs évoquent en effet la pression par les pairs qui peut être un effet délétère des cultures organisationnelles modernes (Bélanger et al., 2004; Mispelblom, 1996). Le socialisme et le communisme avaient pour but commun l'uniformisation de l'homme et donc une réduction totale du pluralisme. Or, les nouvelles cultures peuvent avoir de telles ambitions puisque les employés non conformes à cette culture collective d'entraide se font ouvertement critiquer ou se retrouvent carrément exclus à cause des

pratiques de gestion des ressources humaines qui sculptent cette nouvelle culture (Durand, 1996; Lewchuk et Wells, 2006; Mispelblom, 1996). Bélanger et ses collègues (2004) parlent également de pression des pairs quant à l'établissement des équipes de travail. L'effet est assez puissant, malgré un contrôle perçu comme absent de la direction, les employés sentent un contrôle beaucoup plus proximal, soit celui provenant de leurs propres collègues de travail.

Ainsi, l'ensemble des changements dans l'organisation du travail et dans les pratiques de gestion des ressources humaines correspondent aux tactiques innovantes de la direction afin de véhiculer une nouvelle culture organisationnelle centrée sur l'organisation (Lewchuk et Wells, 2006; Linhart, 1996; Mispelblom, 1996; Snell et al., 2015). Ce changement de cap se veut une rupture avec les modes traditionnels de relations de travail (Dubouloz, 2014; Durand, 1996). La culture de conflit engendrée par le compromis fordiste laisse maintenant place à une culture d'intégration qui vise le rapprochement entre la direction et les employés (Badigannavar et Kelly, 2011; Durand, 1996; Lewchuk et Wells, 2006; Mispelblom, 1996).

2.3 Les stratégies de relations de travail du patronat dans un contexte de changement

Il a été décrit dans la section précédente comment les nombreux changements apportés à l'organisation du travail, les pratiques de gestion des ressources humaines et la culture d'entreprise favorisent l'apparition d'un nouveau sentiment collectif basé sur l'entreprise, tentant ainsi de remplacer le souci collectif qui est normalement l'affaire du syndicat. Ces nombreuses transformations se sont également reflétées sur les différentes stratégies en matière de relations de travail employées par le patronat, qui seront exposées ci-dessous.

2.3.1 La stratégie traditionnelle

La stratégie patronale traditionnelle en matière de relations de travail est très caractéristique de l'ère des Trente Glorieuses où le fordisme prédominait. Le patronat et le syndicat représentent ainsi deux entités fortement séparées par une culture de conflit et d'opposition assez prégnante (Appay, 2010; Boyer et Durand, 1993; Durand, 1996). L'accent sur la production de masse créait un environnement de travail très peu stimulant et une séparation entre le travail manuel et intellectuel (Bélanger et Lévesque, 1994; Boyer, 1996; Coffey et Thornley, 2010; Durand, 1996; Littler, 1978). Cette séparation tayloriste explique sans doute pourquoi il y avait une forte distance entre la direction et les employés, ce qui vient justifier l'importance du syndicat pour protéger les intérêts des travailleurs.

Légalement, le patronat est forcé de reconnaître le droit d'existence du syndicat, la liberté d'association étant protégée constitutionnellement, ce qui peut expliquer l'existence du compromis fordiste au sein d'une stratégie traditionnelle (Verge, 2012). Aussi, la vision quant aux relations de travail de l'employeur peut être qualifiée de pluraliste étant donné qu'il y a une claire distinction entre les intérêts forts divergents du patronat et du syndicat, qui sont reconnus et renforcés lors des mécanismes assez formels de négociations collectives et de gestion des griefs (Boyer, 1996; Budd, Gomez et Meltz, 2004; Harrisson et al., 2011). Les théoriciens défendant le pluralisme affirment en effet, contrairement à la philosophie néoclassique, qu'il y a une divergence d'intérêts entre les parties patronales et syndicales et que les humains ne sont pas des marchandises répondant à une logique de marché (Budd et al., 2004; Giles et Murray, 1994). C'est ainsi que le patronat, à l'intérieur du compromis fordiste, compense en proposant des salaires avantageux et une sécurité d'emploi aux membres du syndicat pour faire accepter à ces derniers certaines concessions en termes de productivité et de la séparation totale entre la gestion et le syndicat (Appay, 2010; Bélanger et al., 2004; Bélanger et Lévesque, 1994; Boyer, 1996; Budd et al., 2004; Durand, 1996; Haiven et al., 2005; Harrisson et al., 2011; Tchobanian, 1996).

2.3.2 La stratégie d'évitement syndical par l'unitarisme

La gestion des ressources humaines, dont l'importance a augmenté lors des dernières dizaines d'années, n'est pas totalement incompatible avec les principes liés au pluralisme et a permis à l'employeur d'adopter une orientation d'action qui se distançait de l'action traditionnelle (Budd et al., 2004; Giles et Murray, 1994; Snell et al., 2015). En effet, cette discipline de gestion défend également que les travailleurs ne soient pas des marchandises répondant à une logique de marché comme des matières premières. Cependant, la philosophie GRH et unitariste avance fondamentalement que les intérêts de l'organisation et du syndicat et de ses membres doivent s'aligner, ce que refusent les adeptes du pluralisme.

Les nombreux changements organisationnels qui ont marqué l'arrivée de la production allégée en Amérique du Nord sont très compatibles avec une vision unitariste qui peut mener à l'évitement syndical. En effet, malgré certains effets positifs d'un climat collectif renforcé par la gestion des ressources humaines, les nouvelles tendances en matière de gestion peuvent représenter pour l'entreprise une façon de contourner le mouvement syndical. Le nouveau sens collectif du travail, construit à l'image du patronat, peut en effet remplacer fondamentalement le sens collectif traditionnellement réservé à l'action syndicale (Lewchuk et Wells, 2006; Linhart, 1996; Snell et al., 2015). On parle alors d'évitement syndical, puisqu'à travers les changements dans l'organisation du travail et les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines innovantes, l'organisation crée une remise en question de l'action syndicale qui est alors perçue comme une option de moins en moins pertinente par les employés (Appelbaum, 2004; Lewchuk et Wells, 2006). Ce climat collectif est également fort opposé à la stratégie traditionnelle puisque le patronat y effectue des rapprochements avec les travailleurs, en faisant fi de l'action syndicale, afin de créer un environnement de travail positif à l'image du patronat (Dubouloz, 2014; Lewchuk et Wells, 2006; Linhart, 1996).

Un exemple classique d'évitement syndical par l'entremise des pratiques de gestion des ressources humaines est le cas de l'entreprise Magna décrit par Lewchuk et Wells

(2006). Le cas est intéressant puisqu'il constitue l'opposé du compromis fordiste. En effet, au lieu d'accepter des concessions quant à l'environnement de travail en échange de salaires plus élevés, Magna offre plutôt une culture organisationnelle qui prône la proximité entre les gestionnaires et les employés de plancher afin de créer un environnement de travail en apparence très humain et justifier une rémunération beaucoup moins généreuse que chez les concurrents de la multinationale (Lewchuk et Wells, 2006). Le modèle est un exemple éloquent d'évitement syndical puisque l'entreprise construit des structures organisationnelles calquant le modèle syndical. En mettant sur place des instances imitant la procédure de grief, la direction remet énormément en question l'action syndicale, et se donne une image d'entreprise qui prend les besoins de ses employés à cœur (Lewchuk et Wells, 2006). Par contre, Lewchuk et Wells (2006) observent que malgré le calque des instances de griefs, la portée légale de cette nouvelle plateforme de gestion des conflits est complètement réduite lorsque comparée à la véritable procédure, et est unilatéralement contrôlée par la direction.

Cependant, le modèle Magna est toutefois assez loin d'être unique. En effet, la résolution proactive des conflits de travail et les rapprochements entre le patronat et les employés sont des pratiques imbriquées au sein de la gestion des ressources humaines moderne, de sorte que plusieurs auteurs ont observé dans la littérature des cas similaires (Dubouloz, 2014; Durand, 1996; Mispelblom, 1996; Snell et al., 2015). Cependant, il faut noter que malgré l'aspect consultatif et les rapprochements avec les travailleurs liés à ce type de gestion, le syndicat et ses membres restent bien à l'écart des véritables processus décisionnels (Lewchuk et Wells, 2006). En somme, l'expertise du patronat en matière de gestion vient donc concurrencer directement le syndicat dans cette stratégie d'évitement. En effet, celui-ci, dépourvu de ce genre de compétences, se retrouve décontenancé devant cette nouvelle culture collective qui rend l'utilité de l'action syndicale questionnable (Appelbaum, 2004; Lapointe, 2001a; Mispelblom, 1996).

2.3.3 La stratégie de fuite

La stratégie d'évitement est liée fondamentalement à l'unitarisme, mais n'est pas l'unique orientation d'action qui peut résulter d'une tentative d'alignement des intérêts patronaux et syndicaux. Avec la mondialisation des marchés qui eut lieu dans les années 2000, l'employeur disposa alors de nouvelles options stratégiques permises par l'internationalisation des chaînes de valeur. En effet, avec la possibilité de relocaliser la production à l'international, l'employeur pouvait se prévaloir d'un moyen très efficace de contrer le mouvement syndical en laissant planer la possibilité de relocaliser la production (Contrepois et Jefferys, 2010; Haiven et al., 2005). Verge (2012) fait dans son ouvrage une analyse de la liberté syndicale lorsque confrontée à la liberté d'entreprendre. On y découvre que malgré un contexte légal parfois plus moderne, la liberté d'entreprise peut facilement supplanter la liberté syndicale de sorte les entreprises, surtout les multinationales, peuvent fermer boutique pour contrecarrer le mouvement syndical (Contrepois et Jefferys, 2010; Haiven et al., 2005; Verge, 2012). Par exemple, les arrêts Wal-Mart, où l'entreprise fut acquittée après avoir utilisé ce stratagème pour entraver la vie syndicale, ont redonné l'importance de la liberté d'entreprendre. En effet, puisque le congédiement des employés des établissements concernés était jugé comme préalable à la fermeture de l'établissement, les employés n'ont eu droit à aucun recours légal pour récupérer leur emploi, malgré les dispositions du Code du Travail (Verge, 2012).

Ainsi, le patronat peut continuer de s'opposer fortement au syndicat, un peu à la manière de la stratégie défensive, mais la reconnaissance des intérêts du syndicat peut être complètement absente par cette possibilité de « fuir » le mouvement syndical et relocalisant la production. Ainsi, on peut qualifier ce type de stratégie comme étant unitariste étant donné la relative imposition de la vision patronale dans le but de forcer un alignement entre les intérêts de l'entreprise et ceux des travailleurs. De plus, avec un tel rapport de force, la nécessité de faciliter la procédure de grief et la négociation collective en gérant les conflits de travail de façon proactive est nulle, puisque le pouvoir syndical de négocier se voit ainsi affaibli (Contrebois et Thornley, 2010). Enfin,

le pouvoir de gestion dans cette logique appartient donc toujours à l'employeur, sans implication syndicale (Contrepois et Jefferys, 2010; Haiven et al., 2005).

2.3.4 Les stratégies de participation

L'arrivée de la mondialisation des marchés a donc permis l'établissement de stratégies très orientées vers la gestion des ressources humaines et l'alignement des intérêts du patronat et des travailleurs. Par contre, la stratégie d'évitement n'est pas la seule qui à l'époque des relocalisations massives implique un rapprochement entre le patronat et les travailleurs. Toutefois, de telles relations de proximité, cette fois entre le syndicat et la direction, sont totalement absentes de cette option stratégique, de même que lorsqu'on parle de la stratégie de fuite, mais sont bien présentes au sein des stratégies participatives. Aussi, celles-ci sont caractérisées par une participation syndicale aux changements initiés par le patronat, mais divergent fortement lorsque comparées entre elles. Les manifestations de cette participation peuvent en effet être classifiées en deux orientations d'action distinctes, soit la stratégie de participation active au changement et la participation subordonnée.

2.3.4.1 La stratégie de participation active au changement

Les changements organisationnels issus des transformations du marché mondial de l'aéronautique peuvent en effet mener vers une stratégie qui est d'abord assez contradictoire avec l'approche de relations de travail traditionnelle (Lapointe, 2001b). La nécessité de créer un climat collectif est centrale aux nouvelles pratiques de gestion, mais alors que certaines entreprises peuvent prendre la voie d'une stratégie traditionnelle ou unitariste, certains ont préféré choisir une approche pluraliste assez différente (Edwards et al., 2004; Linhart, 1996; Mispelblom, 1996). La stratégie de participation active au changement, du point de vue de l'employeur, reflète cette tentative de remédier à la culture de conflit inhérente aux relations de travail traditionnelles en misant sur la coopération entre le patronat et le syndicat et la participation syndicale aux changements initiés par l'employeur (Lapointe, 2001b; Harrisson et al., 2011; Schuster et Weidman, 2006). Ainsi, dans un climat marqué cette

fois par la collaboration, le patronat tente d'impliquer le syndicat dans la mise en place des transformations organisationnelles. Cette initiative permet ainsi de façonner l'implantation des changements en respectant les intérêts des deux parties, qui peuvent ainsi être discutés en dehors des moyens traditionnels liés à la négociation collective et à la gestion des griefs, pour prendre place au sein de certains regroupements paritaires (Harrison et al., 2011; Schuster et Weidman, 2006). Ainsi, le syndicat participe activement, plutôt que passivement à l'application des changements. Enfin, plusieurs auteurs évoquent que ce genre de stratégie peut se manifester par un partenariat patronal-syndical, une entente à travers laquelle le syndicat participe activement à la gestion de l'entreprise, par exemple en profitant d'un siège sur le comité d'administration, en plus de participer à l'implantation des changements en entreprise (Lapointe, 2001a; Schuster et Weidman, 2006). Il faut également mentionner que dans ce type d'entente, les intérêts syndicaux sont véritablement pris en compte (Lapointe, 2001a; Schuster et Weidman, 2006).

Ensuite, Schuster et Weidman (2006) soulèvent d'ailleurs les défis reliés à la participation active au changement étant donné que les relations patronales-syndicales traditionnelles se déclinent en une claire séparation entre le patronat et le syndicat, qui peut appuyer ou s'opposer aux positions patronales. Les relations établies lors de ce genre de collaboration sont donc assez novatrices et en contradiction avec des relations traditionnellement marquées par l'opposition. Les auteurs identifient également certains facteurs qui caractérisent ce genre de stratégie patronale, dont quelques-uns qui sont très fortement dépendants de la direction de l'entreprise. Premièrement, un support *top-down* de l'initiative assure que la haute-direction soit engagée envers celle-ci et entraîne une très forte cohérence entre les actions du management et l'établissement de la culture d'entreprise (Schuster et Weidman, 2006). Enfin, le partage de l'information financière entre l'organisation et le syndicat est une autre manifestation de cette option stratégique qui permet également d'établir un climat de confiance qui facilite énormément la participation syndicale aux changements initiés par le patronat (Schuster et Weidman, 2006).

2.3.4.2 La participation subordonnée

Malgré les nombreux aspects positifs reliés à la stratégie de participation active aux changements, certains facteurs peuvent nuire à sa réussite au sein d'une organisation. D'abord, toute organisation se doit de prendre certaines décisions de façon centralisée (Schuster et Weidman, 2006). Effectivement, malgré une forme de décentralisation qui peut accompagner les changements dans l'organisation du travail, la direction a plusieurs responsabilités légales et est imputable à part entière des réussites et échecs de l'organisation. Également, lorsqu'une entreprise fait partie d'une organisation plus large comme dans le cas des firmes multinationales, elle est fortement vulnérable aux décisions de la haute direction en matière de stratégie (Schuster et Weidman, 2006).

C'est sans doute pourquoi certaines organisations optent pour une stratégie qui en apparence pourrait être qualifiée de participation active au changement. Dans cette optique, les relations entre le patronat et le syndicat se développent pour créer des rapprochements dignes de cette stratégie (Badigannavar et Kelly, 2011). Par contre, ce que les auteurs appellent la participation subordonnée implique une volonté patronale affichée ou non de faire participer le syndicat à l'implantation des transformations orchestrées, mais uniquement de façon passive et pour appuyer inconditionnellement l'agenda moderne de l'employeur (Badigannavar et Kelly, 2011; Lapointe, 2001a; Mispelblom, 1996). Ainsi, deux distinctions peuvent être établies entre les deux stratégies participatives. D'une part, la participation subordonnée est caractérisée en fonction de l'absence de véritable consultation du syndicat lors de la prise de décision quant aux enjeux liés à l'implantation des changements organisationnels, et ce malgré l'établissement de certains comités paritaires (Badigannavar et Kelly, 2011; Lapointe, 2001a; Mispelblom, 1996). En second lieu, les intérêts du syndicat ne sont considérés que s'ils s'alignent avec ceux du patronat, dans une vision unitariste qui rappelle les stratégies de fuite et d'évitement (Badigannavar et Kelly, 2011; Lapointe, 2001a). Le changement initié par le patronat est donc appliqué jusqu'à la base par un syndicat qui décidément donne l'impression d'avoir des rapprochements questionnables avec la direction, ce qui peut même créer de vives insatisfactions de la part des membres

(Lapointe, 2001a; Mispelblom, 1996; Harrisson et al., 2011). Enfin, au niveau de la gestion des relations de travail, cette forme de participation ainsi que ces comités paritaires peuvent avoir des effets positifs sur les conflits de travail, étant donné que leur gestion proactive peut empêcher l'escalade en grief (Lapointe, 2001a). Par contre, la nature fondamentalement unitariste de cette stratégie patronale ne permet pas nécessairement l'expression des intérêts syndicaux lors des négociations collectives. En effet, Lapointe (2001a) a même observé que le patronat peut utiliser des formes de coercition ou de menaces à l'instar de la stratégie de fuite pour faire plier le syndicat et forcer l'acceptation de clauses de convention nuisibles à la population syndicale.

2.4 Identification des indicateurs de la stratégie patronale en matière de relations de travail

La littérature démontre qu'il existe plusieurs stratégies possibles pour l'employeur en matière de relations de travail. Celles-ci ont certains points en commun, mais également certaines particularités qui permettent de les différencier. Afin de bien classifier l'orientation d'action du patronat dans la présente étude, nous avons identifié plusieurs indicateurs qui permettent de distinguer les cinq stratégies présentées ci-haut, divisés en deux catégories principales. Premièrement, la vision de l'employeur en matière de relations de travail permettra de mettre en relief le mode de pensée de l'employeur quant à l'établissement des pratiques de gestion des relations de travail au sein de l'entreprise. Ensuite, les manifestations pratiques de ce mode de pensée dans le quotidien de l'organisation seront discutées.

2.4.1 La vision de l'employeur quant aux rapports sociaux

La vision de l'employeur quant aux rapports sociaux permet d'exposer la nature pluraliste ou unitariste des relations de travail qui est privilégiée par l'employeur. La revue de littérature nous indique que deux éléments semblent fondamentaux pour caractériser cette vision, soit le type de relations patronales-syndicales privilégiées par l'employeur, et la reconnaissance des intérêts du syndicat.

Premièrement, les relations de travail marquées par l'opposition sont une des caractéristiques dominantes de la stratégie traditionnelle en matière de relation de travail. Par contre, notre exposé théorique nous révèle que les stratégies modernes peuvent également posséder des points en commun avec cette orientation d'action qui par définition semble chose du passé. En effet, la stratégie de fuite abordée précédemment nous révèle que les employeurs à l'ère moderne peuvent outrepasser le compromis fordiste et tenter de faire plier le syndicat quant à la défense de ses intérêts en brandissant la menace de relocalisation. Au sein de cette stratégie, il n'y a aucun rapprochement entre la direction et le syndicat, bien au contraire, l'opposition semble y régner, surtout si l'on pense aux arrêts Wal-Mart. À l'opposé, la stratégie d'évitement syndical a comme première manifestation le rapprochement entre la direction et les employés. La relation avec le syndicat est beaucoup plus difficile à saisir, mais il est clair qu'une ambiance collective plus positive caractérise l'environnement de travail des entreprises qui adoptent ce genre de stratégie. Enfin, les stratégies participatives sont encore plus prononcées dans leurs rapprochements avec le syndicat et les employés. En effet, ces nouveaux rapports de proximité n'excluent pas la partie syndicale, contrairement à la stratégie d'évitement, alors que les organisations concernées tentent d'établir un climat collaboratif au sein de l'organisation.

Enfin, la nature des relations entre les acteurs patronaux et syndicaux est une condition nécessaire, mais non suffisante pour caractériser la véritable vision de l'employeur en matière de relations de travail. En effet, la reconnaissance des intérêts potentiellement divergents du syndicat est essentielle afin de qualifier la vision patronale de pluraliste ou d'unitariste. Cette dimension peut toutefois s'avérer plus complexe qu'il n'y paraît. Premièrement, la stratégie traditionnelle, bien que marquée par l'opposition, a le mérite d'être marquée par le compromis entre l'employeur et le syndicat. Ainsi, l'employeur reconnaît les intérêts divergents dans une certaine mesure et c'est ainsi qu'un compromis est établi. La seule autre stratégie où cela est également visible est celle de la participation active au changement. En effet, l'établissement d'une telle stratégie permet d'établir un climat collaboratif basé sur la confiance qui permet aux deux parties de défendre avec succès leurs propres intérêts. C'est d'ailleurs un indicateur qui vient bien

séparer les deux stratégies participatives, puisque la participation subordonnée implique à même son appellation que les intérêts du syndicat sont alignés avec ceux de l'employeur, entraînant ainsi de potentielles dangereuses concessions. C'est un peu la même chose que l'on retrouve chez les stratégies de fuite et d'évitement, qui en quelque sorte forcent l'adhésion du syndicat au plan patronal, avec des menaces de fermeture dans le premier cas et un contournement dans le deuxième. En somme, il est possible grâce aux deux indicateurs exposés ci-haut de catégoriser les stratégies traditionnelles et de participation active au changement comme étant des stratégies plutôt pluralistes, bien que cette vision soit plus complète dans le cas d'une participation active au changement. Finalement, les stratégies de fuite, d'évitement et de participation subordonnée sont quant à elles assez clairement marquées par une vision des rapports sociaux qui est unitariste.

Tableau 2.1 : Vision de l'employeur quant aux rapports sociaux

Stratégie	Relations avec le syndicat	Reconnaissance des intérêts du syndicat	Vision quant aux rapports sociaux
Traditionnelle	Opposition	Présente	Pluraliste
Évitement	Évitement	Absente	Unitariste
Fuite	Opposition	Absente	Unitariste
Participation active au changement	Rapprochements	Présente	Pluraliste
Participation subordonnée	Rapprochements	Absente	Unitariste

2.4.2 Gestion des relations de travail

La vision de l'employeur quant aux relations de travail permet d'exposer la philosophie de gestion de l'employeur en la matière. Cette vision pourra donc influencer la gestion

de ces relations, qui peut être analysée selon deux catégories d'indicateurs, soit d'abord la gestion des conflits de travail et des négociations collectives et ensuite la participation syndicale à l'implantation des changements. Premièrement, au sein de la stratégie traditionnelle, la gestion des conflits et les négociations collectives sont les deux mécanismes privilégiés pour permettre l'expression des intérêts des deux parties. En effet, dans un tel climat traditionnel d'opposition, la gestion des conflits de travail, formalisée par la procédure de grief, est d'abord l'instance formelle fortement appuyée sur la législation du travail qui permet au syndicat de faire respecter ses intérêts et les clauses négociées lors des conventions collectives. Celles-ci sont d'ailleurs le mécanisme privilégié où les deux parties tentent de trouver un compromis qui permet à l'organisation d'être performante et au syndicat d'assurer de bonnes conditions de travail à ses membres. Bref, le tout est assez formel.

Toutefois, la montée en importance de la gestion des ressources humaines a permis aux organisations de développer des pratiques qui tentent de se substituer à ces mécanismes. D'abord, en instaurant des processus de gestion des conflits de travail de façon proactive et en dehors de la procédure de griefs, les organisations qui adoptent la stratégie d'évitement ou l'une des deux orientations d'action participatives tentent de créer un climat de travail beaucoup moins marqué par l'opposition. En discutant des enjeux au sein de comités paritaires, par exemple, les stratégies participatives permettent ainsi d'instaurer un climat de collaboration qui rend la gestion des relations de travail beaucoup plus proactive et moins formalisée. L'évitement syndical crée le même genre d'ambiance, mais avec des moyens plutôt détournés. Ainsi, la direction tente dans ce cas de rendre la gestion formelle des relations de travail sans valeur aux yeux des employés, au lieu de la faciliter comme le font les stratégies participatives. Enfin, le cas de la stratégie de fuite est assez intéressant, puisque l'absence de la nécessité d'un compromis fordiste donne le pouvoir à l'organisation de forcer l'adhésion syndicale à l'agenda patronal. Ainsi, le besoin de gérer les conflits de travail et la négociation collective de façon proactive en vue de faciliter ces procédés est moins présent. Puis, la notion de participation syndicale à l'établissement des changements organisationnels vient distinguer les stratégies participatives des trois autres orientations d'action identifiées à

l'aide de la littérature. En effet, la stratégie traditionnelle est fortement marquée par une séparation totale de la direction et du syndicat, ce qui rend bien incompatible la participation syndicale avec ce mode de gestion des relations de travail. La même chose peut être dite des stratégies d'évitement et de fuite, qui tentent en effet de contourner le mouvement syndical, au lieu de le voir comme un mal nécessaire, grâce à une gestion moderne qui est bien isolée du syndicat. Enfin, la notion de participation syndicale au changement permet également de séparer les deux stratégies participatives l'une de l'autre. En effet, la stratégie de participation active au changement implique une réelle participation de l'acteur syndical à l'implantation des transformations vécues au sein de l'organisation. La participation subordonnée peut impliquer que le syndicat fait partie des instances paritaires. Par contre, sa présence n'implique pas de pouvoir décisionnel, mais plutôt une facilitation de l'implantation de l'agenda patronal par un alignement forcé entre les priorités patronales et celles du syndicat.

Tableau 2.2 : Gestion des relations de travail

Stratégie	Gestion des conflits de travail et négociations collectives	Participation syndicale à l'établissement des changements
Traditionnelle	Gestion formelle	Inexistante
Évitement	Gestion proactive	Inexistante
Fuite	Gestion formelle	Inexistante
Participation active au changement	Gestion proactive	Réelle participation
Participation subordonnée	Gestion proactive	Participation subordonnée

2.5 Les stratégies de relations de travail du syndicat dans un contexte de changement

Alors que la modernisation des entreprises peut avoir un effet bénéfique pour le patronat, qui bénéficie d'options stratégiques renouvelées quant aux relations de travail, l'effet est potentiellement vulnérabilisant sur le mouvement syndical. Avec un nouveau sens collectif au travail qui est unilatéralement contrôlé par le patronat, le mouvement syndical doit absolument se renouveler et modifier son éventail de stratégies face à l'employeur (Harrisson et al., 2011; Hyman, 1997; Lewchuk et Well, 2006; Widmer, 2007).

2.5.1 La stratégie défensive

La stratégie défensive est d'abord très représentative des années marquées par le compromis fordien (Appay, 2010; Harrisson et al., 2011; Mispelblom, 1996; Rozenblatt, 1996). Cette orientation d'action, qui est marquée par un climat d'opposition réactive à la présentation des idées patronales et une séparation entre le syndicat et la gestion, a longtemps assuré aux membres du syndicat de recevoir des conditions de travail avantageuses pour des obligations de rendement et un travail peu stimulant (Harrisson et al., 2011). Cependant, la modernisation des entreprises rend parfois incompatible cette notion de « bras de fer » entre la direction et les syndicats pour la négociation collective et la gestion des conflits, étant donné l'apparition d'un climat collectif établi à l'image de l'organisation (Harrisson et al., 2011; Lévesque et Murray, 2003; Lewchuk et Wells, 2006; Linhart, 1996). Certaines données démontrent même que plusieurs travailleurs préfèrent que les projets syndicaux s'inscrivent dans une perspective plus large que la négociation de bonnes conditions de travail, par exemple la défense d'enjeux communautaires (Lévesque et Murray, 2003).

Malgré cela, cette voie d'action peut cependant être toujours utilisée par celui-ci en contexte de changement (Lévesque et Murray, 2003; Harrisson et al., 2011; Mispelblom, 1996; Rozenblatt, 1996). Intuitivement, l'option défensive peut en effet sembler

extrêmement contre-productive dans le cadre d'un contexte socio-économique moderne appelant à un renouveau syndical, mais certains travailleurs peuvent par contre se montrer très favorables à cette attitude de résistance étant donné leur grande méfiance de toute initiative provenant de la direction (Boucher et Favreau, 1994; Harrisson et al., 2011; Mispelblom, 1996). Également, l'offensive patronale peut parfois ne laisser aucun choix au syndicat autre que de protéger les acquis (Bethoux et Jobert, 2012; Mispelblom, 1996). D'ailleurs, une philosophie managériale qui place la sécurité d'emploi en position vulnérable peut avoir tendance à provoquer cette réaction syndicale défensive (Béthoux et Jobert, 2012).

2.5.2 Les stratégies participatives

Comme nous l'avons vu avec la présentation des stratégies patronales, celles-ci peuvent viser la participation syndicale à l'établissement des changements œuvrés au sein de l'entreprise. Un élément très important permettait de bien distinguer ces deux stratégies participatives, soit la participation active et réelle au changement, contrairement à une participation active ou instrumentale. Cette distinction est également primordiale pour distinguer les deux stratégies participatives du syndicat, soit la stratégie offensive ou de proposition, et la participation subordonnée.

2.5.2.1 La stratégie offensive ou de proposition

Comme le nom de la stratégie l'indique, cette stratégie se base sur une réaction offensive et proactive plutôt que défensive et réactive aux changements organisationnels qui sont mis en place au sein de l'entreprise. Contrairement à la stratégie défensive, cette option stratégique a pour objectif de garantir au syndicat une place importante dans la négociation des nouvelles pratiques de gestion, avec un syndicalisme de proposition qui se substitue à la seule opposition à l'agenda patronal (Boucher et Favreau, 1994; Delahaie, Pernot et Vincent, 2012; Mispelblom, 1996). Une autre particularité qui différencie la stratégie offensive de la défensive est la reconnaissance du syndicat et des travailleurs de la nécessité des changements qui doivent être apportés à la gestion des

relations de travail et de leur caractère inévitable étant donné le contexte moderne de la mondialisation (Lévesque et Murray, 2003; Harrison et al., 2011). La stratégie est donc qualifiée de participative, puisqu'à travers un syndicalisme de proposition, le syndicat parvient à s'imposer dans la mise en place des changements organisationnels, dont l'implantation est pensée en fonction des intérêts patronaux et syndicats (Lévesque et Murray, 2003; Mispelblom, 1996; Schuster et Weidman, 2006). C'est d'ailleurs pourquoi cette orientation d'action implique certains rapprochements avec le patronat qui contrastent avec l'option traditionnelle (Schuster et Weidman, 2006). Comme mentionné plus tôt, certains auteurs discutent d'un partenariat patronal-syndical, lorsque la participation au changement est jumelée à une participation syndicale à la gestion de l'entreprise (Lapointe, 2001a; Schuster et Weidman, 2006). Ainsi, en plus d'exercer un syndicalisme de proposition, le syndicat exerce une influence au sein des instances de haute gestion dans le cadre d'une telle entente.

La stratégie offensive a donc pour but principal d'établir des propositions ou contre-propositions syndicales indépendantes en matière de changement (Lévesque et Murray, 2003). Elle constitue donc une stratégie *bottom-up* où les intérêts et les préoccupations modernes des salariés remontent jusqu'au sommet de l'organisation syndicale afin que ceux-ci soient considérés pleinement par un patronat prônant l'établissement de nouvelles méthodes de gestion (Boucher et Favreau, 1994; Lévesque et Murray, 2003; Mispelblom, 1996). Par contre, contrairement à la stratégie défensive, la stratégie de proposition nécessite une complète réorganisation du mode de fonctionnement syndical (Mispelblom, 1996, Lévesque et Murray, 2003). Le syndicat se doit de posséder un programme indépendant pour développer de telles propositions non teintées de l'influence de l'employeur et s'approprier plusieurs expertises traditionnellement patronales, comme le marketing, le management, etc. (Lévesque et Murray, 2003; Mispelblom, 1996).

2.5.2.2 La participation subordonnée

Avec la modernisation des entreprises, certaines organisations syndicales ont été amenées à vouloir participer aux changements mis en place par le patronat (Lapointe, 2001a; Harrisson et al., 2011; Schuster et Weidman, 2006). Devant la constatation des changements provoqués par la mondialisation et la nécessité de se renouveler, la partie syndicale peut donc en venir à accepter l'agenda patronal moderne en s'alliant avec la direction et en agissant comme support aux initiatives patronales (Lapointe, 2001a; Harrisson et al., 2011; Mispelblom, 1996). Par contre, devant ces relations de proximité qui se manifestent avec le patronat, Harrisson et ses collègues (2011) observent que le rôle des représentants syndicaux se complexifie. En effet, les auteurs indiquent que ces derniers doivent trouver un moyen de préserver leur identité première, soit celle de défense des membres du syndicat, tout en exerçant ces rapports de proximité avec la direction. Puis, si on la compare à la stratégie offensive, la participation subordonnée constitue en quelque sorte l'opposé de la première. En effet, la participation subordonnée est beaucoup plus une orientation d'action top-down. Le changement initié par le patronat est appliqué jusqu'à la base par un syndicat qui décidément donne l'impression d'avoir des rapprochements questionnables avec la direction (Lapointe, 2001a; Mispelblom, 1996; Harrisson et al., 2011). Et c'est précisément cet aspect qui caractérise cette stratégie de participation « subordonnée ». Cette orientation d'action est caractérisée par l'absence de réel pouvoir du syndicat sur l'implantation en entreprise et une acceptation passive des transformations organisationnelles. Ce qui prend place est plutôt un alignement entre les priorités patronales et syndicales, avec une action où les propositions indépendantes défendant les intérêts propres au syndicat sont absentes (Bélanger et al., 2004; Lapointe, 2001a). Lapointe (2001a) discute dans ses travaux d'un cas particulier d'entreprise qui constitue un parfait exemple des risques associés à la participation subordonnée, que l'auteur appelle également la participation instrumentale.

L'usine Tembec a été fortement marquée par l'insécurité d'emploi, ayant été l'objet d'une fermeture qui plongea la communauté dans le précarité étant donné l'importance économique de l'usine pour la région. La réouverture a donc été teintée d'une culture

d'obsession sur la sécurité et la préservation de l'emploi. Malheureusement pour les travailleurs, cette priorité était telle que le syndicat fit des concessions très importantes en matière de conditions de travail lorsque le patronat brandissait la menace de fermeture. Par exemple, l'acceptation d'une clause discriminatoire sur l'embauche proposant une diminution de salaire aux nouveaux arrivés depuis une date fixe est survenue chez ce syndicat obnubilé par la préservation des emplois de l'usine. Ainsi, on observe que les priorités changent dans un contexte où l'emploi est menacé. En effet, les concessions au niveau des conditions de travail en échange d'une sécurité d'emploi nous apparaissent comme assez modernes et caractéristiques des nombreux changements opérés au sein de l'industrie. Enfin, bien qu'elle puisse sembler innovatrice étant donné les rapprochements entre le patronat et le syndicat, la participation subordonnée partage une caractéristique la rapprochant de la stratégie défensive, soit la séparation entre le véritable pouvoir décisionnel et le syndicat (Lapointe, 2001a).

2.6 Identification des indicateurs de la stratégie syndicale en matière de relations de travail

Tout comme les stratégies patronales en matière de relations de travail, les différentes options stratégiques disponibles à l'acteur syndical à l'époque de la modernisation peuvent être classifiées en utilisant deux indicateurs principaux. Premièrement, la réaction syndicale aux changements vécus dans l'industrie permettra d'exposer dans quelle mesure ces transformations ont provoqué un renouvellement des modes de pensées et de fonctionnement du syndicat. Finalement, l'analyse de l'agenda syndical exposera les effets de ce renouvellement sur l'action syndicale.

2.6.1 Réaction syndicale aux changements vécus dans l'industrie

Tout comme le patronat, le syndicat est témoin des transformations qui s'œuvrent dans l'industrie aéronautique depuis l'arrivée de la mondialisation. La réaction du syndicat aura d'abord beaucoup d'importance pour dicter la stratégie en matière de relations de travail empruntée par cet acteur. La littérature nous permet premièrement de différencier

les stratégies du syndicat en exposant la perception de cet acteur par rapport aux changements qui s'opèrent à l'extérieur de l'entreprise et la nécessité perçue de s'y adapter. Finalement, l'analyse des modifications apportées aux relations d'abord entre le syndicat et le patronat et ensuite entre l'acteur syndical et ses membres exposera dans quelle mesure la partie syndicale modifie son mode de fonctionnement. Premièrement, ce qui semble séparer la stratégie défensive des options participatives est la perception que le syndicat se fait des changements vécus dans l'industrie ainsi que l'absence de nécessité pour cet acteur de se renouveler. En effet, les stratégies offensive et de participation subordonnée sont marquées par une perception syndicale que l'industrie mondiale se transforme et qu'il faut s'y adapter. L'option défensive, au contraire, tend à remettre en question cette compréhension syndicale des changements vécus dans l'industrie. Ce qui est clair par contre, c'est que le syndicat peut rester très défensif, refuser de s'adapter et conserver un mode de fonctionnement assez traditionnel malgré ce qui se passe à l'externe.

Deuxièmement, l'étude des relations entre le syndicat et ses membres et la direction révèle d'abord qu'un syndicat qui se replie dans un mode défensif peut être assez proche de ses membres. En effet, la méfiance qui peut caractériser cette orientation d'action implique parfois que les représentants syndicaux doivent rester proches de leurs membres et défendre leurs priorités de façon défensive malgré les pressions externes, tout en restant à bonne distance du patronat. Par contre, les stratégies participatives sont quant à elles un peu différentes. D'abord, la stratégie offensive va dans le même sens que la stratégie défensive puisqu'elle implique que le syndicat se rapproche de ses membres pour formuler des propositions représentant les intérêts réels des travailleurs. Toutefois, elle s'en distingue fortement puisque cette option stratégique implique également des rapprochements avec la direction afin d'exercer son syndicalisme de proposition et s'assurer que les changements proposés par le patronat reflètent également les intérêts syndicaux. Enfin, de son côté, la participation subordonnée remet en question les rapprochements du syndicat avec ses membres puisque nous avons vu qu'un exécutif syndical ainsi rapproché du patronat peut même concéder d'importants acquis sous la pression de respecter les priorités de l'employeur.

Tableau 2.3 : Réaction syndicale aux changements vécus dans l'industrie

Stratégie	Perception des changements	Nécessité de s'adapter aux changements	Relations avec les travailleurs	Relations avec le patronat
Défensive	Compréhension des changements vécus à l'externe remise en doute	Absence de nécessité de s'adapter aux changements	Relations de proximité	Absence de rapprochements
Offensive	Bonne compréhension des changements vécus à l'externe	Nécessité de s'adapter aux changements	Relations de proximité	Rapprochements avec la direction
Participation subordonnée	Bonne compréhension des changements vécus à l'externe	Nécessité de s'adapter aux changements	Relations remises en question à cause des rapprochements avec la direction	Rapprochements avec la direction

2.6.2 Analyse de l'agenda syndical

L'étude de la réaction syndicale au changement permet de bien exposer comment les stratégies adoptées par le syndicat peuvent grandement varier en matière de renouvellement. Mais encore plus, l'analyse de l'agenda syndical permettra de bien exposer l'action syndicale et comment celle-ci se manifeste différemment selon la stratégie empruntée par le syndicat. D'abord, l'étude de l'adhésion à l'agenda patronal et de la participation au changement permettra de distinguer comment l'action syndicale se rapproche des idéaux du patronat. Enfin, il sera primordial de voir dans quelle mesure le syndicat manifeste un agenda indépendant, et si les priorités syndicales qui sont défendues ont subi des modifications.

Premièrement, la stratégie défensive se différencie des stratégies participatives par son absence formelle d'adhésion à l'agenda patronal. En effet, l'option défensive est fortement caractérisée par une séparation entre les intérêts patronaux et syndicaux, qui

sont vus au sein du compromis fordiste comme étant diamétralement opposés. De leur côté, les stratégies participatives impliquent un certain endossement des priorités patronales. Toutefois, la différence réside dans le fait que de son côté la participation subordonnée implique une soumission à cet agenda de la direction, alors que pour la stratégie offensive, cette acceptation ne se fait pas au détriment des priorités des travailleurs. Ensuite, à l'instar de ce qui vient d'être exposé, la stratégie défensive se sépare des deux autres puisqu'elle n'implique aucune participation aux changements organisationnels. Par contre, comme son nom l'indique, la participation subordonnée implique que le syndicat participe passivement à l'application des idées patronales, alors qu'un syndicalisme de proposition permet de créer des instances de discussion où le syndicat participe activement aux discussions en défendant d'abord les intérêts des membres.

Deuxièmement, l'étude de l'indépendance de l'agenda syndical permet de conclure que les stratégies défensive et offensive reposent sur un syndicat qui émet des propositions indépendantes de celles défendues par le patronat. En effet, la stratégie traditionnelle implique que les propositions syndicales et patronales soient diamétralement opposées, et qu'un compromis est fait pour réconcilier les intérêts des deux parties. De son côté, bien qu'elle implique des rapprochements avec la direction, l'action offensive repose sur un agenda bien défini et des propositions qui sont construites d'après les intérêts syndicaux. De son côté, l'absence de propositions indépendantes face à une acceptation inconditionnelle des priorités patronales est l'indicateur le plus fort d'une stratégie de participation subordonnée. Finalement, les stratégies d'opposition et de participation subordonnée peuvent être vues comme des stratégies modernes de relations de travail. Devant l'acceptation de l'inévitabilité des changements vécus dans l'industrie, le syndicat est amené à défendre des priorités qui peuvent se différencier de la traditionnelle défense des conditions de travail. Dans le cas d'une participation subordonnée, nous avons vu qu'il peut même y avoir des concessions syndicales importantes en vue de défendre l'emploi, ce qui se distingue d'une approche traditionnelle, qui elle est définie par une défense d'enjeux traditionnels surtout reliés aux conditions de travail.

Tableau 2.4 : Analyse de l'agenda syndical

Stratégie	Adhésion à l'agenda patronal	Participation au changement	Niveau d'indépendance de l'agenda syndical	Défense de nouveaux enjeux
Défensive	Absence d'adhésion à l'agenda patronal	Absence de participation au changement	Agenda indépendant	Défense d'enjeux traditionnels
Offensive	Adhésion à l'agenda patronal	Participation au changement	Agenda indépendant	Défense d'enjeux modernes
Participation subordonnée	Adhésion importante à l'agenda patronal	Absence de réelle participation au changement	Agenda dépendant de celui du patronat	Défense d'enjeux modernes

2.7 Présentation des variables d'influence et formulation des propositions de recherche

L'exposé des stratégies patronales et syndicales en matière de relations de travail permet de bien déclinier comment les deux acteurs peuvent s'adapter en contexte de changement et de mettre la table pour explorer notre problématique de recherche concernant l'effet des transformations dans l'industrie sur les rapports de travail à l'intérieur de l'entreprise. Toutefois, notre recension des écrits nous permet d'affirmer que le choix d'une stratégie n'est pas le fruit du hasard, mais bien d'une influence de plusieurs facteurs potentiels, qui seront discutés ici-bas. Cette présentation nous permettra donc d'établir des propositions de recherche en fonction de la recension des écrits afin de répondre à notre question de recherche sur les déterminants des stratégies patronales et syndicales en matière de relations de travail.

2.7.1 Les variables d'influence de la stratégie patronale

Plusieurs facteurs expliquent pourquoi une stratégie patronale particulière est empruntée par une entreprise, alors que toutes les entreprises du secteur de l'aéronautique sont soumises au même contexte de la mondialisation des marchés et des transformations des chaînes de valeur vers des structures plus horizontales. Dans la littérature consultée, il semble y avoir deux facteurs qui puissent influencer l'orientation d'action que l'acteur patronal appliquera. Ceux-ci sont l'origine de l'organisation et la position de celle-ci au sein de la chaîne de valeur, et seront abordés dans les sections suivantes.

2.7.1.1 L'origine de la multinationale

Nous avons vu précédemment que les entreprises en cette ère de mondialisation possèdent une vision et un mode de gestion quant aux rapports sociaux qui représentent l'avenue qui sera empruntée en matière de relations de travail. Par contre, la littérature en la matière nous enseigne que cette même stratégie pourrait être plutôt dépendante de facteurs bien externes à l'organisation elle-même. Dans l'examen des déterminants de l'action patronale, plusieurs auteurs remarquent que les philosophies politiques et les différentes législations mises en place pour encadrer les relations de travail exercent une forte influence sur le dialogue social (Cantin, 2012; Sauviat, 2011; Haiven et al., 2005; Pontusson, 2005). Enfin, en termes de paradigmes politiques dominants, les philosophies sociales-démocrates et libérales sont souvent opposées, les premières étant plutôt caractéristiques des pays européens, tels la France, la Belgique, l'Allemagne et les Pays-Bas, ainsi que du Québec, alors que les dernières renvoient aux pays anglo-saxons tels les États-Unis, l'Angleterre et maintenant le Canada (Cantin, 2012; Sauviat, 2011; Haiven et al., 2005; Pontusson, 2005).

Les pays où la philosophie sociale-démocrate domine ont tendance à mettre en place des programmes sociaux et des politiques de redistribution axés sur une pensée égalitaire (Pontusson, 2005). Il n'est donc pas surprenant de voir que ces pays sont très réceptifs quant à l'action syndicale et au discours social qui s'y établit. Localement, au Québec,

les modifications du Code du travail en 1977 ont en effet renforcé le syndicalisme avec notamment la reconnaissance automatique du syndicat local avec la majorité des travailleurs qui signaient leurs cartes, l'arbitrage obligatoire suite à une mésentente entre les parties lors d'une première campagne de syndicalisation et l'interdiction de l'utilisation des briseurs de grève (Bélanger et al., 2004). Le reste du Canada possède quant à lui quelques points en commun avec le Québec, par exemple une plus grande facilitation de la participation syndicale au changement dans les années 90, mais reste toutefois très différent de la province francophone qui est somme toute beaucoup plus adapté à la philosophie sociale-démocrate (Bélanger et al., 2004). Du côté européen, les relations de travail françaises sont d'abord caractérisées par l'interventionnisme de l'État français, qui à travers plusieurs lois, favorise le développement et la légitimité de l'action syndicale (Edwards et al., 2004; Tchobanian, 1996). La situation est également similaire chez la Belgique, l'Allemagne et les Pays-Bas dont la législation permet de renforcer l'action syndicale et la négociation collective, les syndicats étant très bien établis au sein de ces nations (Pontusson, 2005).

À l'opposé, les pays anglo-saxons que sont les États-Unis et l'Angleterre ont historiquement été identifiés comme étant marqués par la recrudescence des philosophies libérales et néolibérales. En effet, la libéralisation des marchés et l'ouverture des frontières qui marquèrent l'arrivée de la mondialisation gagnèrent en popularité chez ces deux nations, qui parallèlement ont multiplié les attaques contre les mécanismes de représentation collective (Cantin, 2012; Haiven et al., 2005). En effet, du côté des entreprises américaines, le néolibéralisme et les tendances antisyndicales qui en émanent ont été appuyés par des législations visant à briser le mouvement syndical (Cantin, 2012; Sauviat, 2011). Les politiciens les plus conservateurs clament même haut et fort depuis la récession de 2008 que le syndicalisme causait la faillite des états de cette grande nation et que les salariés du domaine public sont mieux payés que leurs homologues du secteur privé, un fait qui est démenti lorsque l'on analyse la rémunération globale (Cantin, 2012). À cet effet, le gouverneur de l'état du Wisconsin, premier gouverneur républicain de cet état depuis plusieurs dizaines d'années, ne perdit pas de temps après son élection de 2010 pour légiférer contre les syndicats et créa un

déficit budgétaire de plusieurs millions de dollars pour justifier la révocation du droit de représentation collective des travailleurs, une pratique qui a même été imitée par plusieurs autres états américains par la suite (Cantin, 2012; Sauviat, 2011).

De l'autre côté de l'océan, l'Angleterre se distance également des pays où les idéologies sociales-démocrates dominant en priorisant la libéralisation des marchés au détriment de la mise en place de programmes sociaux et de politiques de redistribution, qui sont vues comme étant négatives pour l'économie (Haiven et al., 2005; Pontusson, 2005). Par contre, la situation est moins prononcée qu'aux États-Unis. En effet, l'*Employment Relations Act* voté par le parlement en 1999 établit un cadre législatif pour permettre la reconnaissance de la légitimité des syndicats en Angleterre (Gall, 2010). Toutefois, bien que les campagnes de reconnaissances gagnèrent du terrain lors du début des années 2000, elles s'essoufflèrent rapidement et diminuèrent en nombre, ne parvenant pas à empêcher la diminution de la couverture syndicale britannique lors de la première décennie du nouveau millénaire (Gall, 2010). Gall (2010) note d'ailleurs que ces campagnes de reconnaissances furent accompagnées en parallèle par des démarches antisyndicales majeures de plusieurs employeurs britanniques, dans un climat politique dominé par un discours qui remet en question la légitimité de l'action syndicale (Ortu, 2008). Enfin, la situation du Canada est un peu particulière. Nous avons vu précédemment que le Québec a une tendance historique à supporter le mouvement syndical. Cependant, cela n'empêche pas que la recrudescence de la philosophie néolibérale lors des années 2000 a remis en question le mode de pensée dominant au sein de la province (Grenier et Malo, 2008; Verge, 2012). L'arrivée du parti libéral du Québec au pouvoir en 2003 a en effet été suivie de nouvelles réformes en matière de relations de travail, par exemple la loi 30, qui en fin de compte tentait d'affaiblir les syndicats de la fonction publique, avec entre autres l'abolition du droit d'effectuer des moyens de pression (Grenier et Malo, 2008). Alors que le Québec constitue une province traditionnellement sociale-démocrate affectée par la montée du libéralisme, le Canada est un peu moins ambigu au niveau de l'adoption cette philosophie (Pontusson, 2005). Certains arrêts de la Cour suprême, dont les arrêts Wal-Mart discutés précédemment, sont en effet un témoignage assez frappant de la domination moderne du

néolibéralisme au Canada, et ce même au sein des législations déterminées par la Cour Suprême, soit la plus haute instance législative au pays (Verge, 2012). Toutefois, malgré cet essor du néolibéralisme, le Canada se distancie au moins des États-Unis puisqu'il est illégal au Canada de contrevenir au droit d'association comme cela est possible aux États-Unis, étant donné la protection constitutionnelle accordée à la liberté d'association (Cantin, 2012; Sauviat, 2011).

En somme, les entreprises dont la multinationale proviens d'un pays où la philosophie sociale-démocrate est dominante arborent des politiques et législations qui encadrent et protègent le discours social et le syndicalisme, ce qui laisse croire que les stratégies employées des entreprises issues de ces pays auront une tendance à rendre légitime la place du syndicat dans l'entreprise. À l'opposé, les stratégies employées par les entreprises appartenant à une multinationale localisée dans un pays anglo-saxon auront plutôt tendance à vouloir imposer les intérêts patronaux au syndicat. L'ensemble de cet exposé nous permet d'élaborer les propositions de recherche suivantes :

Proposition 1 : Si l'entreprise à étude fait partie d'une multinationale qui provient d'un pays qui préconise une philosophie sociale-démocrate, le patronat aura tendance à favoriser une stratégie pluraliste de relations de travail, soit la stratégie traditionnelle ou de participation active au changement.

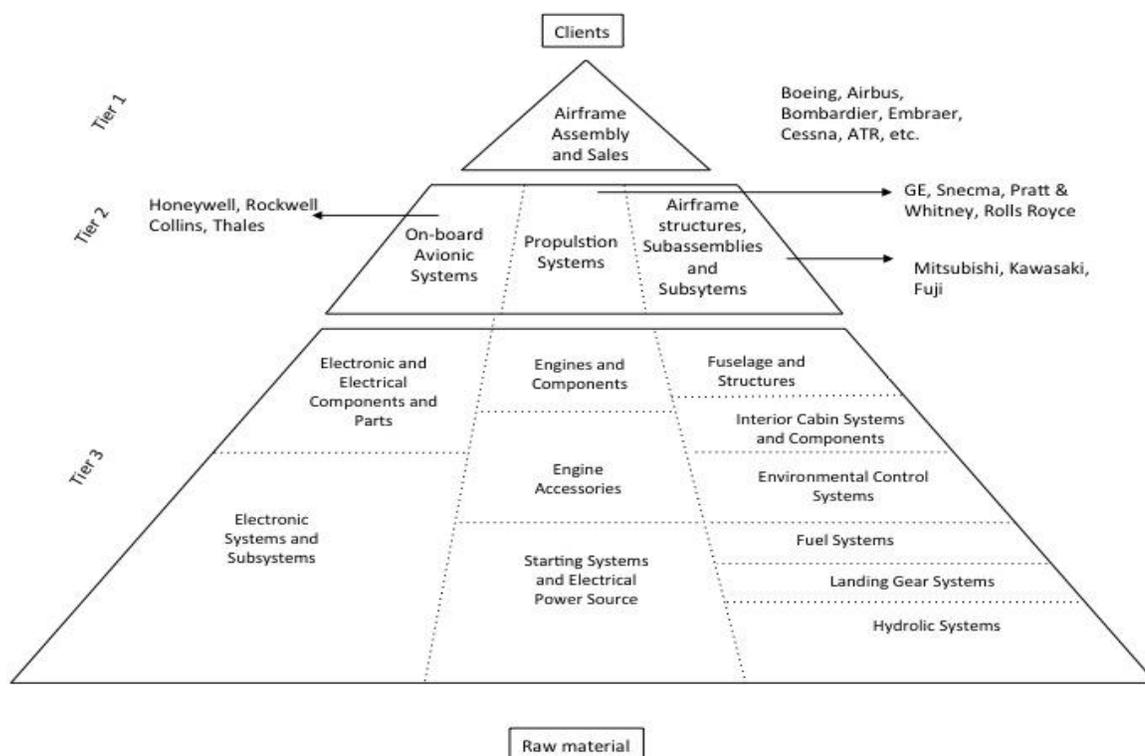
Proposition 2 : Si l'entreprise à étude fait partie d'une multinationale qui provient d'un pays qui préconise une philosophie libérale, le patronat aura tendance à favoriser une stratégie unitariste de relations de travail, soit une stratégie d'évitement, de fuite ou de participation subordonnée.

2.7.1.2 La position au sein de la chaîne de valeur

Au-delà de la politique, le facteur économique peut également influencer la stratégie patronale en matière de relations de travail. La taille de l'entreprise ainsi que ses ressources peuvent effectivement influencer sur l'orientation d'action empruntée par le

patronat. Le secteur de l'aéronautique, contexte de la présente étude, est une industrie marquée par la présence d'entreprises de tailles très variables au sein de chaînes de valeurs mondiales. La structure de l'industrie aéronautique est en effet très complexe et possède plusieurs niveaux dans lesquels on peut classer les entreprises comprises dans les chaînes de valeurs mondiales (voir figure 2.1). Au premier niveau (*Tier 1*), on retrouve les donneurs d'ordre, tels Bombardier, Boeing, Airbus, etc. Aussi appelés OEM (*original equipment manufacturer*). Ceux-ci sont responsables de plusieurs compétences clés, comme l'assemblage final, le marketing, le service à la clientèle, le développement et le testage des aéronefs (Guerra, 2010; Morissette et al., 2013). Ensuite, on retrouve au niveau 2 (*Tier 2*) les équipementiers, qui sont responsables de l'intégration de systèmes entiers, comme Pratt et Whitney, GE et Rolls-Royce qui sont responsables de construire des systèmes de propulsion. Finalement, le troisième niveau (*Tier 3*) est composé d'entreprises assurant la construction de sous-systèmes entiers ou partiels, et qui possèdent leurs propres fournisseurs également.

Figure 2.1 - Les différents niveaux de la chaîne de valeur en aéronautique



Source : Morissette et al. (2013)

Les nombreuses réorganisations dans les chaînes de valeur en aéronautique ont mené les grands constructeurs à déléguer plusieurs de leurs capacités aux équipementiers et à partager le risque financier le long de la chaîne d'approvisionnement (Guerra, 2010; Morissette et al., 2013; Rose-Anderssen et al., 2008). Ainsi, les équipementiers, tout comme certains fournisseurs au sommet du 3^e niveau, ont été portés à coordonner leur propre chaîne d'approvisionnement. Le résultat fut un plus grand pouvoir de ces organisations sur la chaîne de valeur, mais également plus de pressions et de responsabilités (Rose-Anderssen et al., 2008). Les fournisseurs purent ainsi acquérir une expertise nouvelle ce qui eut un effet paradoxal. D'un côté, les entreprises intégratrices de systèmes complets devinrent beaucoup plus puissantes. Par contre, les donneurs d'ordre réduisirent également leur nombre de fournisseurs, créant ainsi davantage de pression sur ceux qui demeuraient sous contrat, pressions qui se firent surtout ressentir au bas de la chaîne de valeur (Alfalla-Luque, Medina-Lopez et Schrage, 2013; Rose-Anderssen et al., 2008).

En effet, les entreprises responsables de sous-systèmes entiers eurent également tendance à partager le risque et le fardeau du développement à leurs propres fournisseurs. Ceux-ci, pratiquant déjà un important contrôle des coûts, durent développer encore plus de ressources pour répondre aux exigences du donneur d'ordre et du fournisseur de 2^e niveau (Alfalla-Luque et al., 2013; Rose-Anderssen et al., 2008). Toutefois, Alfalla-Luque et ses collègues (2013) observent que les entreprises au bas de la chaîne de valeurs n'ont parfois pas les ressources technologiques et financières pour pouvoir développer les pratiques de gestion modernes de ces entreprises siégeant au sommet de la chaîne de valeur.

Ainsi, la mondialisation, qui rend accès à des stratégies de relations de travail innovantes permises par l'ouverture des marchés aura certainement tendance à favoriser les organisations qui sont plus hautes dans la chaîne de valeur et qui possèdent d'importantes ressources nécessaires à l'implantation de stratégies de relations de travail basées sur des modèles de gestion plus complexes et modernes, ce qui nous amène à faire les propositions suivantes:

Proposition 3 : Plus l'entreprise se trouve au bas de la chaîne de valeur de l'industrie, plus elle aura tendance à adopter une stratégie traditionnelle de relation de travail.

Proposition 4 : Plus l'entreprise se trouve vers le haut de la chaîne de valeur, plus elle aura tendance à adopter une stratégie de relation de travail axée sur une forme de participation syndicale, que celle-ci soit subordonnée ou prenne la forme d'une participation active au changement.

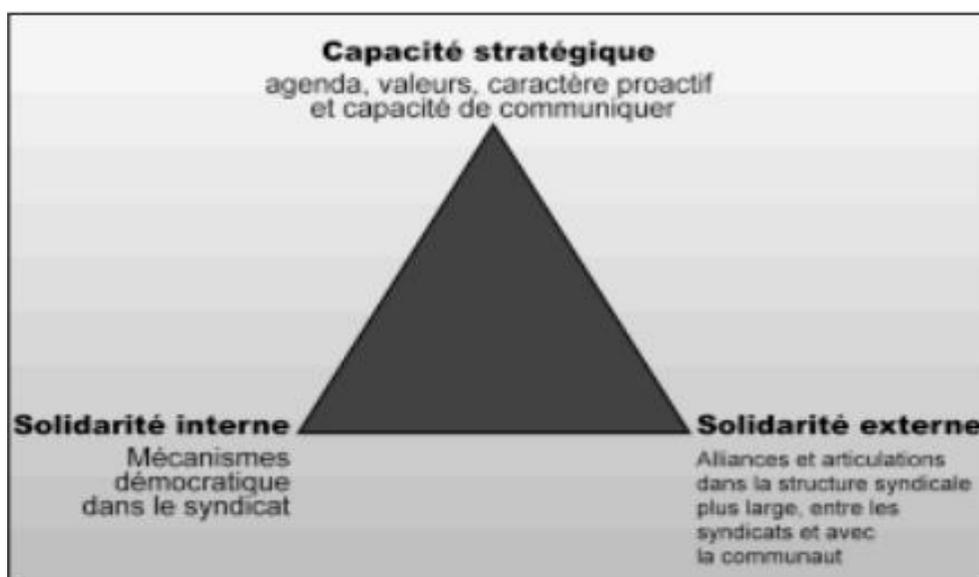
2.7.2 Variable d'influence de la stratégie syndicale : le pouvoir syndical

Comme il a été démontré précédemment, la mondialisation des marchés a grandement affecté l'acteur syndical. Cette nouvelle ère commerciale est en effet venue remettre en question sa place au sein de l'entreprise et soulève un questionnement sur la stratégie à appliquer en matière de relations de travail. Plusieurs facteurs peuvent influencer sur l'orientation d'action entreprise par le syndicat. Parmi ceux-ci, les ressources de pouvoir des syndicats locaux, une variable d'influence conceptualisée par Lévesque et Murray (2003), seront mises en relief afin de mesurer l'influence de cette variable multidimensionnelle sur la stratégie du syndicat. Les ressources de pouvoir mentionnées dans la recherche de Lapointe (2001a) sont également importantes, mais se retrouvent intégrées dans le modèle de Lévesque et Murray (2003), qui constitue un modèle théorique plus complet.

Lévesque et Murray (2003), tout comme plusieurs auteurs œuvrant dans le domaine des relations de travail, observent une forte remise en question des modes traditionnels d'action syndicale. Dans cette optique, les deux chercheurs ont effectué plusieurs recherches et études pour bâtir un triangle stratégique conceptualisant les différentes sources de pouvoir syndical. Comme les auteurs le mentionnent, un niveau d'analyse plutôt macroéconomique prenant l'action gouvernementale et le côté institutionnel des relations de travail est utile, mais incomplet, puisque l'impact des diverses lois et institutions dépend directement de la capacité du syndicat à mobiliser ses ressources de pouvoir (Lévesque et Murray, 2003). Également, leurs travaux se concentrent sur le

pouvoir syndical dans une perspective d'établissement. En effet, le syndicat local est souvent isolé dans un contexte de mondialisation des marchés et donc plus facilement touché par les effets organisationnels de la modernisation des entreprises. Dans leur triangle stratégique, les chercheurs identifient trois ressources de pouvoir syndical : la solidarité interne, la solidarité externe et la capacité stratégique (voir figure 2.2). Afin de bien saisir le modèle d'analyse des auteurs, les 3 composantes du triangle seront discutées et analysées en fonction de leurs dimensions respectives, dimensions qui sont résumées au tableau 2.5 qui est présenté à la fin de la présente section, afin de mener à la construction de propositions de recherche. Il est à noter que les deux auteurs ont révisé leur conceptualisation du pouvoir syndical pour séparer les ressources de pouvoir des aptitudes stratégiques, pour présenter un modèle en huit dimensions (Lévesque et Murray, 2010a). Toutefois, bien que cette nouvelle formule analyse plus en détail cette variable d'influence de la stratégie syndicale, l'utilisation du triangle stratégique et de la nomenclature développée par les auteurs lors de leur étude de 2003 semble plus appropriée à la présente étude, l'utilisation de huit dimensions dépassant le cadre de la présente recherche.

Figure 2.2 : Le triangle de Lévesque et Murray



Source : Lévesque et Murray (2003)

2.7.2.1 La solidarité interne

Une bonne cohésion et une identité collective très forte assurent une bonne solidarité à l'interne. Par contre, il devient évident que celle-ci devient beaucoup plus difficile à établir face à l'individualisme montant, ce qui soulève son importance primordiale (Lévesque et Murray, 2003). Cette ressource de pouvoir comprend d'abord une dimension structurelle importante. En effet, la mise en place d'une bonne cohésion entre les représentants du syndicat et les membres passe d'abord par une adéquate structure de délégués syndicaux sur le lieu de travail, afin d'assurer une présence sur le plancher qui permettra de stimuler l'effervescence de l'action syndicale. Puis, un syndicat qui possède de bonnes libérations syndicales pourra également renforcer la solidarité à l'interne. Effectivement, avoir du temps et des ressources alloués à la vie syndicale permet aux représentants syndicaux de maximiser la portée de l'action syndicale. Enfin, Lévesque et Murray (2003) identifient également les moyens de communication comme pouvant renforcer la cohésion à l'interne et donc la solidarité interne du syndicat.

Ensuite, en plus des éléments structurels, les auteurs mentionnent que la solidarité interne ne peut être accomplie qu'avec une dimension participative importante, que les auteurs caractérisent de démocratie interne (Lévesque et Murray, 2003). La construction de cette dernière permet au syndicat de favoriser l'adhésion des membres à son agenda en assurant une prise de décision démocratique, mais surtout une participation active des membres à la vie syndicale. Cette participation peut être déclinée sous deux aspects. Premièrement, un processus électoral représentatif et démocratique est identifié comme étant une pratique interne vitale à l'établissement de la démocratie interne et de donc de la solidarité interne (Lapointe, 2001a; Lévesque et Murray, 2010a). Mais de plus, les auteurs identifient la participation des membres à l'établissement de l'agenda syndical comme étant cruciale à l'établissement de cette démocratie (Lévesque et Murray, 2003; Lévesque et Murray, 2010a). En effet, cette participation active des travailleurs assure une prise de décision démocratique qui renforcera inévitablement leur mobilisation collective autour de l'agenda syndical, ceux-ci étant au cœur du processus décisionnel. Enfin, l'établissement de la démocratie interne permet au syndicat d'influencer de

manière plus importante les changements dans l'organisation du travail. En effet, les auteurs observent que la vitalité d'un syndicat jouissant d'une bonne démocratie interne est prise en compte dans l'analyse patronale des rapports de travail et peut donc influencer la stratégie de la direction (Lévesque et Murray, 2003).

2.7.2.2 La solidarité externe

Ensuite, la solidarité d'un syndicat s'inscrit également dans une optique plus large. Les alliances horizontales et verticales entre le syndicat et la communauté viennent renforcer le pouvoir syndical (Lévesque et Murray, 2003). Le renouvellement du syndicalisme dépend en effet fortement des capacités du mouvement syndical à échanger de l'information, des expertises, des expériences, des pratiques et des politiques. Nous avons vu que l'adhésion des travailleurs et du syndicat aux logiques compétitives de l'employeur peut entraîner une forme de microcorporatisme. Lévesque et Murray (2003) observent d'ailleurs que les pressions compétitives peuvent miner l'établissement d'accords multi patronaux et forcer l'isolement des syndicats qui se replient sur eux-mêmes, ce qui crée de grandes variations au niveau des conditions de travail d'une même industrie et un risque élevé d'alignement entre les priorités patronales et syndicales.

Ainsi, les chercheurs observent que les syndicats ayant développé des liens horizontaux peuvent bénéficier de ces connexions pour intervenir dans la panoplie de changements prenant place dans le cadre de la mondialisation et proposer leur propre agenda (Lévesque et Murray, 2003). Encore plus que des alliances locales ou nationales, la création de liens à l'international renforce aussi la solidarité externe, surtout dans un contexte où la délocalisation et la sous-traitance sont extrêmement présentes. Enfin, les auteurs observent que l'établissement de liens verticaux permet aux syndicats locaux d'obtenir un appui de taille en intervention et en ressources de la part des syndicats nationaux, afin de briser une nouvelle fois l'isolement provoqué par la mondialisation des marchés (Lévesque et Murray, 2003).

2.7.2.3 La capacité stratégique

Avec la montée de l'individualisme, les attentes des membres sont beaucoup plus élevées et le syndicat doit donc proposer des solutions créatives afin de se mettre au même niveau que la capacité d'innovation du patronat et refléter les intérêts de la main d'œuvre moderne. Les travailleurs, surtout les plus jeunes, valorisent de plus en plus l'établissement d'objectif d'actions sur le plan social, plutôt que les objectifs très et trop précis d'autrefois qui s'arrêtaient à la défense des conditions de travail (Lévesque et Murray, 2003). Cette portée sociale représente donc une source stratégique de pouvoir qui doit absolument être mobilisée par le syndicat local afin de bien répondre aux nouvelles attentes de la main d'œuvre et renforcer l'adhésion des membres à l'agenda syndical. Également, un syndicalisme de proposition avec des positions ancrées sur les intérêts et besoins des membres est également un élément essentiel à l'établissement de la capacité stratégique. En effet, l'établissement de propositions indépendantes de l'action patronale permet d'une part d'éviter l'alignement entre les priorités de l'employeur et celles du syndicat. Mais d'autre part, un syndicat qui respecte les priorités des travailleurs à travers l'action syndicale aura davantage l'appui des membres, augmentant ainsi la portée de l'action syndicale.

Enfin, Lévesque et Murray (2003) soulèvent l'importance d'une dernière dimension de la capacité stratégique, soit l'aptitude du syndicat à renforcer ses ressources de pouvoir. Les preuves ne sont plus à faire quant aux effets délétères de la mondialisation sur les syndicats, qui se voient de plus en plus isolés, et leurs ressources de pouvoir. Ainsi, un syndicat qui met de l'avant des revendications syndicales permettant de renforcer la solidarité interne et externe pourra jouir d'une capacité d'action grandement améliorée.

Tableau 2.5 : Résumé des ressources de pouvoir syndical et de leurs dimensions

Ressource de pouvoir	Dimensions	
Solidarité interne	Éléments structurels permettant la cohésion syndicale	<ul style="list-style-type: none"> - Structure de délégués - Libérations syndicales - Moyens de communication avec les membres
	Démocratie interne	<ul style="list-style-type: none"> - Élections syndicales - Participation des membres à l'élaboration de l'agenda syndical
Solidarité externe	Liens horizontaux	
	Liens verticaux	
Capacité stratégique	Capacité syndicale à défendre des enjeux à portée sociale	
	Propositions proactives et autonomes comme alternatives à l'agenda patronal	
	Capacité syndicale à renforcer et développer ses ressources de pouvoir	

2.7.2.4 Le renforcement mutuel entre les 3 composantes

Un aspect fondamental du modèle d'analyse de Lévesque et Murray (2003) renvoie au renforcement mutuel entre les trois composantes du cadre d'analyse. Loin d'être indépendantes, celles-ci ont plusieurs aspects communs, comme il est possible de le déceler dans leur analyse discutée précédemment.

Premièrement, la capacité stratégique se centre surtout sur la mise en place d'un projet syndical autonome et de proposition. Afin d'être efficace, celui-ci doit être établi en étroite collaboration avec les membres du syndicat. Ainsi, une bonne démocratie et solidarité interne sont renforcées lorsque l'agenda syndical est effectué de façon collaborative avec les membres. En retour, un projet syndical fort est assuré par un climat syndical démocratique et une bonne cohésion à l'interne (Lévesque et Murray, 2003). Cette interaction permet d'ailleurs de renouveler le leadership syndical local. Deuxièmement, l'existence de liens à l'externe permet d'établir une orientation d'action

autonome et efficace. En effet, la coordination nationale et internationale permet de partager plusieurs expertises et informations qui renforcent la capacité stratégique du syndicat (Lévesque et Murray, 2003). Enfin, la solidarité externe dépend fortement de la solidarité à l'interne. Les membres du syndicat possédant des liens importants avec la communauté et une forte cohésion à l'interne pourront exploiter stratégiquement ces possibilités d'alliances. Également, l'acceptation des alliances par les membres dépend entre autres d'une participation active au sein de ces alliances, faute de quoi les salariés peuvent remettre en question l'existence de ces structures (Lévesque et Murray, 2003).

2.7.2.5 Propositions de recherche

L'établissement du pouvoir syndical permet de départager les options stratégiques offertes à l'acteur syndical qui ont été présentées précédemment. Premièrement, la solidarité à l'interne influencera de façon importante la stratégie syndicale adoptée. Un syndicat jouissant d'une telle ressource de pouvoir est caractérisé par une vie syndicale effervescente et un processus démocratique de représentation des intérêts du syndicat, ce qui semble ouvrir la porte à la stratégie offensive. En effet, une vie syndicale importante et l'implication des membres dans l'élaboration de l'action syndicale permettent au syndicat d'offrir des propositions autonomes, en lien avec la capacité stratégique, ce qui est caractéristique de cette orientation d'action. À l'inverse, un syndicat ayant une faible solidarité interne aura certainement tendance à adopter une stratégie défensive ou de participation subordonnée. L'option traditionnelle est en effet marquée un mode de fonctionnement réactif basé sur l'opposition des propositions patronales et l'incapacité de mobiliser ses ressources internes de pouvoir pour permettre au syndicat de s'imposer à la table de négociations et offrir des contre-propositions indépendantes et proactives. Quant à la participation subordonnée, l'alignement entre le projet patronal et l'action syndicale cause une forte contradiction avec les principes de la solidarité interne et une remise en question de la démocratie interne, puisque les intérêts des membres ne sont visiblement pas au centre de l'agenda syndical.

Deuxièmement, une faible solidarité externe provoque l'isolement du syndicat comme nous l'avons vu précédemment. Deux choix stratégiques peuvent donc s'offrir à celui-ci. La position défensive peut être adoptée lorsque le refus syndical du projet patronal est poignant. Également, un isolement du syndicat face à la communauté et aux instances syndicales nationales et internationales peut entraîner l'adoption d'une participation subordonnée. Dans ce cas, le syndicat ne possède pas les compétences pour participer réellement au changement et les ressources pour bien se défendre face à un patronat qui réussit à imposer sa vision. Encore une fois, une coordination et une communication avec l'externe permettraient sans doute de pallier ce manque.

Enfin, un syndicat qui possède une forte capacité stratégique aura plus tendance à opter pour une stratégie de proposition. En effet, un syndicat qui défend d'abord des enjeux modernes aura plus tendance à renforcer sa capacité de mobiliser les travailleurs et de renforcer l'action syndicale. Également, cette option stratégique est caractérisée par la présence d'un agenda autonome défendu par des propositions indépendantes et proactives, ce qui témoigne d'une bonne capacité stratégique. Enfin, la présence conjointe d'une forte solidarité interne et externe au sein de la stratégie offensive indique que le syndicat possède une bonne aptitude à développer ses ressources de pouvoir. À l'inverse, un syndicat replié dans un mode défensif aura tendance à défendre des enjeux assez traditionnels ce qui en retour peut impacter sa capacité à mobiliser les travailleurs à l'ère de la mondialisation. Aussi, l'isolement de ce syndicat caractérisé par de faibles liens à l'externe et un mode réactif d'action syndicale tendent à indiquer davantage une faible capacité stratégique. Enfin, la participation subordonnée d'un syndicat à la gestion témoigne principalement d'une absence d'aptitude à défendre un agenda indépendant et autonome, ce qui est crucial pour l'établissement de la capacité stratégique. Aussi, malgré que cette option stratégique entraîne la défense d'enjeux qui dépassent la protection des conditions de travail, ce fort alignement avec les priorités patronales et de faibles liens à l'externe indiquent que le syndicat éprouve de la difficulté à renforcer ces ressources de pouvoir.

Ainsi, après la présentation des trois ressources de pouvoir syndical, nous sommes en mesure d'effectuer les propositions suivantes :

Proposition 5 : Un syndicat ayant une forte capacité stratégique ainsi qu'une forte solidarité interne et externe aura plutôt tendance à opter pour une stratégie offensive.

Proposition 6 : Un syndicat ayant une faible capacité stratégique ainsi qu'une faible solidarité interne et externe aura plutôt tendance à opter pour une stratégie défensive ou de participation subordonnée.

CHAPITRE 3

Méthodologie

Ce chapitre sera consacré à la description de la méthodologie retenue pour la réalisation de cette recherche portant sur les approches stratégiques déployées par les acteurs patronaux et syndicaux en matière de relations de travail dans l'industrie aéronautique. Nous avons choisi d'utiliser le devis qualitatif et la méthode de l'étude de cas comme démarche de recherche. Plus précisément, nous avons sélectionné trois cas d'entreprises montréalaises œuvrant au sein du secteur de l'aéronautique afin d'explorer notre thématique de recherche. Après avoir décrit le devis méthodologique choisi ainsi que ses particularités, nous précisons ensuite sur le contexte de la présente recherche. Enfin, nous terminerons avec la description de la méthode d'analyse de données qui sera utilisée dans le présent mémoire.

3.1 Le devis de recherche

D'abord, afin de bien cerner l'approche méthodologique choisie dans le cadre de la présente étude, nous décrirons d'abord comment la nature et le contexte de la recherche nous ont portés à sélectionner une approche qualitative plutôt que quantitative. Ensuite, parmi les diverses méthodes qualitatives, la thématique de la recherche nous a orienté vers l'étude de cas. Les raisons qui motivent ce choix ainsi qu'un court exposé sur cette méthode suivront la présentation de l'approche qualitative. Enfin, l'entretien semi-structuré fut pensé comme la méthode de collecte de données qui était la plus appropriée à la présente étude. Ainsi, celle-ci sera présentée, ainsi que l'outil de collecte de données spécifiquement lié à notre recherche.

3.1.1 Choix de l'approche qualitative

Le choix d'utiliser une approche qualitative plutôt qu'une approche quantitative relève directement de la problématique et de la question de recherche soulevée dans notre

recension des écrits. Pour le rappeler, notre problématique de recherche fait état des changements organisationnels et l'évolution des stratégies patronales et syndicales qui ont été causés par les nombreux changements organisationnels orchestrés au sein de l'industrie aéronautique, alors que notre question de recherche renvoie à l'étude des déterminants de ces stratégies de relations de travail dans un même contexte. À cet égard, malgré que les options stratégiques offertes à l'acteur patronal en matière de relations de travail soient quelque peu documentées, les relations entre ces dernières et l'origine de la multinationale et la position dans la chaîne de valeur dans le secteur aéronautique sont plutôt méconnues. Le même constat peut être effectué pour les stratégies syndicales au sein de l'industrie et le pouvoir syndical, puisque les options stratégiques offertes à l'acteur syndical en contexte de changement et la notion de pouvoir syndical ont fait l'objet de plusieurs études, sans toutefois explorer les liens entre les deux variables dans le milieu de l'aéronautique. Ainsi, notre étude revêt un aspect exploratoire qui se prête particulièrement bien à un devis qualitatif (Baumard et Ibert, 2014; Miles et Huberman, 2010). Plus spécifiquement, le modèle de recherche qui découle directement de la recension des écrits vient justifier le choix de la méthode qualitative afin d'explorer les relations entre quelques variables d'intérêt et les stratégies patronales et syndicales.

Enfin, au-delà des obligations méthodologiques qui découlaient de la nature exploratoire de notre recherche, la posture paradigmatique inhérente à notre objet d'étude se doit également d'être prise en compte. À l'opposé du positivisme, l'objectif de la présente étude est plutôt la compréhension du sens que les acteurs sociaux au cœur de la recherche donnent aux pratiques sociales observées et comment celui-ci est construit à travers les différentes interactions entre les différents acteurs liés au phénomène social, un paradigme que l'on peut qualifier d'interprétativiste (Allard-Poesi et Perret, 2014; Lapan, Quartaroli et Riemer, 2011; Miles et Huberman, 2010). Le but n'est donc pas de recréer un phénomène déjà pleinement décrit et validé dans la littérature, objet qui serait plus cohérent avec l'utilisation d'un devis quantitatif.

Ensuite, outre les justifications de l'utilisation d'un devis qualitatif dans la présente étude, les nombreux avantages de ce type de méthodologie ont également orienté la construction de l'approche méthodologique de la présente étude. D'abord, l'approche qualitative possède l'avantage d'avoir une bonne validité interne, puisqu'elle permet d'explorer un phénomène social en profondeur d'après un contexte social particulier (Baumart et Ibert, 2014; Miles et Huberman, 2010). Les stratégies de relations de travail représentent en effet plusieurs phénomènes construits socialement par l'interaction des différents acteurs impliqués, se prêtant bien à ce type. Aussi, le niveau d'analyse et de profondeur dans de telles recherches dépasse largement celui des recherches quantitatives. Enfin, un autre point fort des devis qualitatifs est qu'ils impliquent fortement le chercheur. Malgré les risques de subjectivité, le chercheur peut s'adapter à son milieu de recherche et la flexibilité qui en découle lui permet d'identifier de l'information qui lui serait passée sous le nez eut été l'utilisation d'une approche plus rigide, renforçant de nouveau la validité interne de la recherche (Baumart et Ibert, 2014).

3.1.2 Choix de l'étude de cas

Si la nature de notre question de recherche générale implique un devis qualitatif, l'étude de cas nous semblait également la méthode la plus appropriée pour l'explorer. En effet, étant donné notre désir d'explorer des dynamiques sociales dans le secteur de l'aéronautique et d'obtenir une description riche des facteurs d'influence des stratégies patronales et syndicales, cette méthode de recherche nous semblait la plus appropriée (Miles et Huberman, 2010; Royer et Zarlowski, 2014). L'étude de cas permet d'ailleurs de reconstruire une réalité en maximisant la validité de construit à travers la multiplicité des angles de recherche. De plus, la littérature étant limitée quant au contexte de cette recherche, il était fort possible qu'une ou plusieurs variables d'influence non identifiées dans la recension des écrits soient éventuellement évoquées par les différents acteurs impliqués.

D'ailleurs, l'étude de cas multiples nous apparaissait comme beaucoup plus appropriée qu'une étude de cas simple pour plusieurs raisons. D'abord, en choisissant plus d'un cas,

nous nous assurons d'avoir un portrait beaucoup plus large de la situation des entreprises du secteur, maximisant ainsi la validité externe des résultats de la présente étude en utilisant la triangulation des données (Miles et Huberman, 2010; Royer et Zarlowski, 2014). Également, cette démarche nous permettrait de dégager une perspective comparative entre les cas à l'étude. Aussi, l'industrie aéronautique est un secteur d'activité marqué par la présence de chaînes de valeurs très complexes. Parmi ces dernières se retrouvent des entreprises de tailles et de compétences très différentes les unes des autres. Sélectionner plusieurs cas permet ainsi de parcourir la chaîne de valeur afin de comprendre les réalités inhérentes aux acteurs présents à différents niveaux de ces chaînes mondiales d'approvisionnement, et d'étudier la variation stratégique des différentes entreprises en fonction de leur origine, en vue de bien exposer les variables d'influence des stratégies patronales liées aux propositions 1 à 4. En effet, comme nous le verrons plus loin, la première entreprise sélectionnée fait partie du niveau des donneurs d'ordre au niveau du cluster montréalais alors que les deux autres appartiennent plutôt au deuxième niveau, soit celui des équipementiers. Enfin, il en va de même pour les stratégies syndicales. Effectivement, les ressources de pouvoir varient d'un syndicat à l'autre, et la richesse de la présente étude sera entre autres déterminée par la comparaison de ces acteurs sociaux en fonction des différentes ressources de pouvoir qu'ils possèdent.

3.1.3 La méthode de collecte de données

L'entretien est décrit comme la méthode de choix lorsqu'un chercheur souhaite explorer en profondeur des dynamiques sociales (Miles et Huberman, 2010). Également, il répond bien au caractère interprétativiste de la présente étude. En effet, l'entretien permet de bien cerner le sens que l'acteur social donne aux différentes dynamiques auxquelles il ou elle est exposé dans un contexte particulier (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014; Miles et Huberman, 2010). L'utilisation d'une méthode quantitative comme le questionnaire ne serait pas adaptée dans un tel contexte de recherche étant donné que cette méthode limite de façon importante l'information qui peut être obtenue

du répondant, puisqu'elle oblige ce dernier à se conformer à un cadre précis, ce qui peut limiter le partage d'informations auquel le chercheur n'aurait pas pensé.

Puis, il existe plusieurs types d'entretien comme instruments de collecte de données (Baumard et al., 2014; Miles et Huberman, 2010). L'entretien non structuré laisse la voie libre au répondant d'aborder les thèmes de son choix, qui peuvent cependant ne pas coïncider avec les thèmes de recherche retenus par l'intervieweur (Baumard et al., 2014; Miles et Huberman, 2010). C'est une limite à laquelle l'entretien structuré répond bien. Par contre, l'entretien libre possède un avantage très important par rapport à ce premier, soit celui d'offrir la possibilité que des dimensions non identifiées par le chercheur et pertinentes à la recherche puissent surgir en entrevue (Miles et Huberman, 2010). Également, la profondeur de l'information recueillie tend à être plus importante pour l'entretien libre, étant donné sa grande flexibilité. Enfin, l'entretien semi-structuré s'appuie sur les forces de l'entretien non structuré et structuré. Il permet en effet d'aller chercher de l'information riche en contenu sur l'expérience sociale vécue par l'acteur, tout en respectant un certain cadre de recherche préétabli (Baumard et al., 2014; Miles et Huberman, 2010). Il s'arrime également bien avec la présente recherche, puisque les chercheurs impliqués dans la présente étude ont déjà identifié le contenu des grilles d'entretien. Par contre, le côté exploratoire de la présente recherche requiert également une certaine flexibilité dans la structure de l'entretien, ce à quoi l'entretien semi-structuré répond bien.

3.1.4 Présentation de l'outil de collecte de données

L'outil de collecte de données retenu pour la passation des entretiens semi-dirigés de la présente étude comporte plusieurs versions et sections. En effet, dans un objectif de triangulation des données, les chercheurs impliqués dans la présente étude ont tenté d'obtenir pour chaque entreprise retenue une entrevue avec des représentants du patronat et de l'exécutif syndical.

Ainsi, dans les sections suivantes, nous présenterons les trois grilles d'entrevue qui ont été bâties pour la présente étude. Il est à noter que, comme il sera mentionné plus loin, la présente recherche s'inscrit dans un projet de recherche de plus grande envergure réalisé par le *Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT). Certaines sections ou questions des grilles d'entrevues utilisées se destinaient aux fins de ce projet recherche plus large qui couvre plusieurs angles d'analyse au sein de l'industrie aéronautique.

3.1.4.1 Grille d'entrevue pour les membres du personnel en ressources humaines

La grille d'entrevue du personnel en ressources humaines comporte sept blocs (voir l'Annexe B pour la grille complète). Le premier bloc porte sur le travail du responsable RH. Il cherche à identifier le rôle du responsable ainsi que ses fonctions, tout en obtenant de l'information sur la répartition des fonctions RH dans l'entreprise, et les possibles changements au sein de l'équipe de direction au cours des 3 dernières années. Le deuxième bloc porte sur les caractéristiques de l'établissement, afin d'obtenir de l'information sur la structure de l'entreprise ainsi que ses caractéristiques économiques et sa place dans l'industrie mondiale. Cette section est d'importance capitale pour la présente étude puisqu'elle se rapporte directement aux propositions 1 à 4 quant à l'origine de la multinationale et à sa position dans la chaîne de valeur mondiale. Elle nous permettra de qualifier les relations patronales-syndicales en fonction des données recueillies dans cette section.

Le troisième bloc est celui qui porte directement sur la gestion des ressources humaines. L'objectif est ici de dresser un portrait démographique de la main-d'œuvre et d'investiguer sur de possibles changements majeurs au sein de cette dernière. Le reste de ce bloc porte sur le fonctionnement des politiques de gestion des ressources humaines, les regroupant sous forme de fonctions RH (dotation, formation, rémunération, gestion de la performance, communication et mobilisation), ainsi que sur de possibles changements au sein des pratiques RH. Comme nous l'avons vu plus tôt, cette section peut s'avérer pertinente étant donné la place importante de la gestion des ressources

humaines au sein de la stratégie de relations de travail de l'employeur. Le quatrième bloc porte sur les relations de travail au sein de l'entreprise. Il vise surtout à obtenir le point de vue de l'employeur sur les relations de travail, à savoir comment elles sont vécues par l'employeur. Les questions portent donc sur la structure de l'employeur en matière de relations de travail, ainsi que sur les changements possibles au sein des relations patronales-syndicales au sein de l'entreprise. La section comporte également des questions sur les négociations de conventions collectives. Cette section est également importante en relation avec le cadre d'analyse de la présente étude puisque les données ici recueillies pourront être mises en relation avec la section deux afin de répondre partiellement aux propositions 1 à 4, en obtenant ici une partie de la version de l'employeur.

Le cinquième bloc porte sur l'organisation du travail, afin d'identifier comment la production est organisée au sein de l'entreprise, en explorant plusieurs thématiques, dont la présence d'équipes de travail semi-autonomes, les classifications d'emploi, les mécanismes de participation des travailleurs et les relations entre les différents acteurs au sein de la production. Encore une fois, la section comporte des questions sur les changements survenus au cours des dernières années en la matière afin d'explorer les potentielles modifications mises en place ainsi que les éléments et les acteurs ayant mené à leur genèse. Les données recueillies dans cette section seront également d'intérêt pour les propositions 1 à 4 étant donné l'importance de l'organisation du travail au sein de la stratégie patronale de relations de travail. Ensuite, le sixième bloc porte sur la gestion de la production. Elle porte notamment sur la production allégée ainsi que sur les changements survenus au niveau productif au cours des dernières années. Enfin, le septième et ultime bloc porte sur les réseaux de l'entreprise, soit ses relations avec : les autres filiales de la multinationale ainsi qu'avec son siège social, les clients, les fournisseurs ainsi que les acteurs institutionnels du cluster de l'aéronautique montréalais (association sectorielle, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'aérospatiale (CAMAQ), le Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale au Québec (CRIAQ), l'Association québécoise de l'aérospatiale (AQA) et Aéro Montréal).

3.1.4.2 Grille d'entrevue pour les membres de l'exécutif syndical

La grille d'entrevue pour le membre de l'exécutif syndical est quelque peu différente de la grille décrite ci-haut. Cependant, certaines similarités s'y retrouvent. Le premier bloc de questions porte sur le représentant de l'exécutif ainsi que sur son syndicat. Il est divisé en trois sections. La première aborde les caractéristiques personnelles du représentant ainsi que de son syndicat (expérience, intérêt pour le syndicalisme, structure de l'exécutif, heures de libérations, etc.). La deuxième section du bloc 1 cherche plutôt à obtenir des données sur la composition du syndicat ainsi que sur la relation entre les membres et l'exécutif. La troisième section du bloc 1 porte sur la structure et les ressources internes du syndicat et est d'importance capitale afin de répondre aux propositions de recherche 5 et 6. Avec des questions sur la structure du syndicat à l'interne, la relation avec les délégués et leur rôle, les activités organisées par le syndicat, l'objectif est de qualifier les ressources internes du syndicat (formation, mobilisation, etc.). Il est à noter cependant que l'ensemble des sections du premier bloc permettent d'obtenir de l'information sur les ressources internes, malgré que ce soit l'objectif principal de la troisième section du premier bloc. Également, la capacité stratégique peut être explorée à travers ce premier bloc, elle qui est plus dure à cerner et qui dépend d'un ensemble de facteurs. Les propositions 5 et 6 seront donc intimement liées à cette première série de questions.

Le deuxième bloc reprend quant à lui plusieurs sections de l'entretien avec le responsable des ressources humaines portant sur les caractéristiques générales de l'entreprise et la gestion de la production. La section est importante puisqu'encore une fois on traite de l'origine de la multinationale et de sa position dans la chaîne de valeur mondiale, en relation avec les propositions 1 à 4. Le reste des questions touchent surtout la production allégée, les changements des dernières années en termes de gestion de la production et les caractéristiques économiques de l'entreprise. Ensuite, le troisième bloc touche l'organisation du travail. Les questions sont très similaires à la même section qui se retrouve dans la grille d'entretien avec le responsable des ressources humaines, mais on questionne le syndicat quant à son implication et son rôle dans les processus de

changement, abordant ainsi une nouvelle perspective quant à cette thématique. Il en va de même pour le bloc suivant qui porte sur la gestion des ressources humaines (appelée ici gestion de l'emploi et du travail). La section reprend les grandes lignes de la section portant sur le même objet dans la grille décrite précédemment, en abordant cependant les processus de changement du point de vue syndical cette fois. Le cinquième bloc est identique à celui de la grille décrite ci-haut, avec deux questions supplémentaires portant sur la relation du syndicat avec la DRH ainsi que l'autonomie décisionnelle de la direction en matière de relations de travail. Nous nous attendons à ce que cette section soit celle qui soit la plus riche en données du côté syndical étant donné leur niveau de connaissances sur les relations de travail dans l'entreprise.

La section suivante porte sur les ressources externes des syndicats et vient boucler la boucle quant au lien direct entre la grille d'entretien et les propositions de recherche 5 et 6 de la présente étude explorant les ressources de pouvoir syndical. Les relations entre le syndicat et d'autres syndicats et groupes sociaux, comme les autres syndicats de la multinationale, les groupes communautaires et autres, seront ici explorées. Quelques questions portent également sur les liens entretenus avec les instances syndicales (lien avec la fédération ou la confédération, ainsi que les ressources offertes par celle-ci). Enfin, la dernière série de questions porte sur les relations avec les différents acteurs institutionnels du cluster montréalais (association sectorielle, CAMAQ, CRIAQ, AQA et Aéro Montréal). Enfin, le dernier bloc porte sur les défis et les perspectives d'avenir dans un but d'ouvrir le débat sur les enjeux imminents en matière de relations de travail au sein de l'aéronautique.

3.1.4.2 Grille d'entrevue pour le directeur d'établissement ou de production

D'emblée, mentionnons que cette dernière grille d'entretien est la plus brève, un fait explicable par le fait que le directeur d'établissement ou de production est probablement plus éloigné que les deux autres acteurs liés aux grilles précédentes des changements apportés aux relations de travail et à la gestion des ressources humaines. Cependant, le point de vue de cet acteur peut être fondamental afin de bien exposer les possibles

transformations à l'organisation du travail, qui sont certainement bien reflétées dans le quotidien du directeur de l'établissement ou de la production.

Le premier bloc de questions porte sur la description de la personne rencontrée et du poste de directeur d'établissement ou de production ainsi que sur les changements perçus dans les fonctions de cet acteur. Le deuxième bloc porte sur les caractéristiques de l'entreprise et reprend les questions importantes concernant la place de l'entreprise dans l'industrie mondiale et son autonomie par rapport au siège social, tout en ajoutant une question sur les biens produits par l'entreprise. Ensuite, le troisième bloc de questions vient justifier l'importance de cet entretien en posant des questions sur les processus de changement au sein de la gestion de la production et de l'organisation du travail. Ce bloc permet de bien mettre en contexte la question de recherche en élaborant sur les changements vécus par l'entreprise dans ces deux sphères qui sont liées aux variables d'intérêt de la présente recherche. Trois thématiques sont abordées dans ce bloc, soit les caractéristiques du système de production, les caractéristiques des changements tant au sein de la gestion de production qu'au sein de l'organisation du travail, le processus de changement ainsi que l'impact de ces changements sur la performance de la main-d'œuvre et la relation d'emploi.

Le quatrième bloc porte sur les réseaux et est identique à la section du même nom dans la grille d'entretien avec le responsable des ressources humaines, à l'exception que le directeur d'établissement ou de production n'est pas questionné sur les relations entre l'entreprise et les autres établissements du groupe. Enfin, le dernier bloc de questions porte sur les perspectives d'avenir de l'entreprise et de l'industrie aéronautique au Québec, ainsi que sur leurs principaux défis au cours des prochaines années.

3.2 Contexte de la recherche

L'exposé du devis de recherche permet de bien présenter les justifications épistémologiques qui ont orienté les chercheurs de la présente étude vers une approche qualitative, avec l'étude de cas comme démarche de recherche et l'entretien semi-

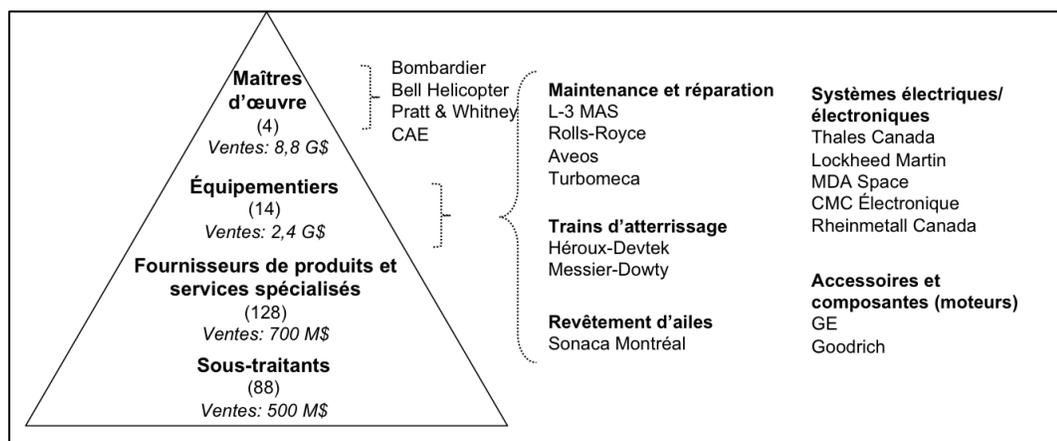
structuré comme méthode de collecte de données. Les démarches interprétativistes étant fondées sur le sens que les acteurs sociaux donnent aux pratiques auxquelles ils sont exposés dans un contexte défini, ce même contexte devra donc être présenté afin d’approfondir notre compréhension des données qui seront recueillies. Nous présenterons donc d’abord la grappe industrielle de Montréal et ses alentours dans laquelle sont regroupées les entreprises sélectionnées. Ensuite, puisque la présente démarche de recherche s’inscrit dans un projet plus large, les grandes lignes de ce dernier seront exposées. Puis, nous aborderons la méthode selon laquelle les entreprises à l’étude ont été sélectionnées, tout en présentant ensuite une courte description de celles-ci. Enfin, la séquence de collecte de données clora la présentation du contexte de recherche.

3.2.1 Le cluster montréalais de l’aéronautique

L’industrie aéronautique montréalaise est concentrée dans le sud-est du Québec, et regroupe plus de 200 entreprises cumulant un chiffre d’affaires de plus de 12 milliards de dollars (Aéro Montréal, 2015; Morissette et al., 2013). Elle occupe également le 5^e rang mondial en termes d’effectifs et le 7^e rang au niveau des ventes. Enfin, l’industrie compte pour 70% des dépenses canadiennes en recherche et développement, ce qui démontre à la fois la quantité d’investissement en termes de temps et d’argent nécessaire au développement de produits sur le marché, et l’importance de l’industrie au Québec et au Canada (Aéro Montréal, 2015). Le secteur d’activité de l’industrie montréalaise est surtout relié à la fabrication d’aéronefs pour le donneur d’ordres Bombardier, ainsi qu’à la production de plusieurs composantes diverses, donc les systèmes de train d’atterrissage qui sont pris en charge par Héroux-Devtek et Messier-Dowty. La structure de l’industrie ressemble beaucoup à l’industrie mondiale, mais possède ses particularités illustrées dans la figure 3.1 ci-dessous. Pratt & Whitney et CAE, des équipementiers normalement situés au 2^e niveau de la structure aéronautique mondiale en dessous de Boeing, Airbus et Bombardier, agissent à titre de donneurs d’ordre dans la région de Montréal se situant ainsi au premier niveau de la grappe aéronautique montréalaise. Le niveau suivant est composé d’intégrateurs de systèmes ou d’équipementiers, comme

Héroux-Devtek et Messier-Dowty. Le niveau trois est quant à lui composé de fournisseurs de produits spécialisés alors que le niveau quatre est composé de nombreux sous-traitants spécialisés en usinage, en réparation et autres (Morissette et al., 2013).

Figure 3.1 : La structure du cluster montréalais de l'aéronautique



Source : MDEIE (2010)

Source : Morissette et al., 2013

Le cluster montréalais est également particulier étant donné sa structure institutionnelle. Morissette et ses collègues (2013) présentent bien le MICAM, soit le modèle institutionnel du cluster de l'aéronautique montréalais. En effet, Montréal possède 4 associations qui constituent le MICAM et œuvrent dans différents domaines de l'industrie montréalaise et qui encadrent et fournissent des ressources aux différentes industries du milieu. Ces institutions sont : le CAMAQ, l'AQA, le CRIAQ ainsi qu'Aéro Montréal. Le CAMAQ a comme objectif de favoriser une meilleure concertation entre les employeurs, les travailleurs, les responsables d'établissements d'enseignement et le gouvernement. Né en 1983 d'une pression syndicale, il permet aujourd'hui d'aligner les besoins du secteur de l'aéronautique avec le milieu de l'enseignement, créant ainsi plusieurs programmes de formation. Le CAMAQ a également permis la création du CRIAQ, et de l'AQA. Le CRIAQ permet de son côté la concertation entre les entreprises, les institutions d'enseignement et les centres de recherche afin de favoriser l'innovation dans le secteur. L'AQA quant à elle permet d'aider les PME du secteur à s'adapter au contexte mondial de compétitivité. L'AQA

travaille très étroitement afin de permettre aux PME d'avoir des relations privilégiées avec les donneurs d'ordre. Elle joue donc un rôle prépondérant étant donné l'utilisation du partage de risques et l'augmentation des compétences requises par les maîtres d'œuvre afin de se tailler une place dans le milieu. Finalement, Aéro Montréal agit à titre de rassembleur en offrant une tribune commune aux trois organismes précédents, ainsi qu'aux syndicats, aux entreprises et aux institutions de formation impliquées dans le secteur de l'aéronautique au Québec.

3.2.2 Projet du CRIMT

La présente étude s'inscrit dans un projet beaucoup plus large qui s'intéresse aux capacités et processus d'innovations en matière de gestion de l'emploi et du travail dans l'industrie aérospatiale. Elle est financée par le Conseil de recherche en sciences sociales et humaines du Canada et s'inscrit dans le cadre des travaux menés à HEC Montréal et au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) sur la dynamique des avantages compétitifs institutionnels.

Elle veut fournir aux diverses parties prenantes (employeurs, gouvernements, associations sectorielles, représentants des employeurs et des employés, instituts de recherche et d'enseignement, etc.) des résultats de recherche originaux sur les processus et pratiques novatrices de gestion de l'emploi et du travail dans les établissements de l'industrie aérospatiale. Le regard croisé qu'elle porte sur l'industrie (six régions dans trois pays) ouvre de riches possibilités de comparaison et fournira des points de repère pour identifier les pratiques novatrices et les conditions susceptibles d'en assurer la mise en œuvre.

Cette recherche plus large vise à fournir des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Pourquoi certains établissements sont-ils en mesure de repenser leurs pratiques et façons de faire, alors que d'autres en sont incapables?

- Dans quelle mesure les pratiques novatrices en matière de gestion de l'emploi et du travail contribuent-elles à l'implantation des nouvelles technologies et systèmes de production?
- Quels sont les facteurs internes et externes à l'établissement susceptibles de favoriser ou limiter sa capacité à repenser ses pratiques de GRH, à redéfinir les mécanismes de prise de décisions et de coordination et à revoir ses cadres de référence ?
- Quelles sont les ressources tangibles et intangibles produites par les systèmes régionaux d'innovations?
- Jusqu'à quel point les ressources produites par les systèmes régionaux d'innovations sont-elles mobilisées par les gestionnaires et dans quelle mesure ces systèmes leur procurent un avantage comparatif?

La collecte de données a débuté en 2009 au sein de différents acteurs institutionnels du cluster montréalais ainsi que de plusieurs entreprises de tailles différentes. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons révéler le nom des acteurs institutionnels et des entreprises rencontrés lors de la première collecte de données, qui s'est échelonnée de 2009 à 2012. Nous pouvons cependant dire que les principales instances institutionnelles de l'industrie au Québec ont été rencontrées, ainsi que plusieurs entreprises ayant des tailles et positions variées dans la chaîne de valeur.

La deuxième vague de collecte de données est celle dans laquelle s'inscrit le présent projet, et a débuté en 2014. La collecte de données qui a trait au présent projet s'est cependant déroulée plus spécifiquement de l'hiver 2015 à l'été 2015, se concentrant sur l'industrie aéronautique montréalaise. Les collectes subséquentes se sont déroulées dans les prochains mois au Mexique, à Chihuahua et Querétaro, ainsi qu'à Seattle aux États-Unis.

3.2.3 Sélection des entreprises

Étant donné que l'une des propositions de notre recherche touchait à la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur, nous souhaitons inclure des entreprises de plusieurs niveaux; des gros joueurs, comme les donneurs d'ordre, et aussi des entreprises correspondant à un niveau plus bas dans la chaîne d'approvisionnement (équipementier, fournisseur). Au final, trois entreprises locales ont été retenues pour la collecte de données, et les trois appartiennent à des multinationales dont l'origine et la position dans la chaîne de valeur se distinguent. Les trois entreprises ont d'ailleurs été sélectionnées suivant nos critères, mais également de manière plus circonstancielle suivant cette fois les contacts des chercheurs associés à ce projet.

3.2.4 Description des entreprises retenues

Nous présenterons dans cette section la description sommaire des trois entreprises locales retenues pour la collecte de données de la présente recherche. Il est à noter que toutes les entreprises retenues sont des filiales d'une multinationale de plus grande envergure et que leurs affiliations syndicales ne sont pas les mêmes. Enfin, pour des raisons de confidentialité, nous présenterons les différentes organisations de façon générique et nous ne pourrons pas présenter leurs affiliations syndicales respectives ainsi que leurs principaux produits, afin de ne pas trahir leur identité.

3.2.4.1 L'entreprise A

La première entreprise locale sélectionnée pour la présente étude est située au sommet de la pyramide, puisqu'elle agit à titre de maître d'œuvre (ou *Original Equipment Manufacturer* (OEM)) dans le cluster montréalais. Comme les autres maîtres d'œuvres, elle concentre ses activités autour de ses compétences clés, soit le développement et le testage de ses nouveaux produits, le marketing, le service à la clientèle, et l'assemblage final. Elle compte parmi ses nombreux clients des géants de l'aéronautique, également d'autres maîtres d'œuvre. Quant à sa structure, l'entreprise est une multinationale

appartenant à un conglomérat américain. En tant qu'entreprise, l'entreprise A possède une structure très complexe étant donné qu'elle siège au sommet de la chaîne d'approvisionnement qui lui est propre. Son siège social et son usine principale sont situés dans la grande région de Montréal, mais l'entreprise possède également plusieurs autres usines et centres qui sont répartis à l'international. Enfin, la multinationale emploie plusieurs centaines de milliers de personnes partout dans le monde, alors que l'entreprise A elle-même compte un peu moins de 10 000 employés mondialement, dont environ la moitié sont situés au Canada.

3.2.4.2 L'entreprise B

L'entreprise B est une entreprise locale qui est spécialisée dans le même secteur spécifique que l'entreprise A. Par contre, de plus petite taille, elle n'agit pas à titre de maître d'œuvre, mais bien comme intégrateur de systèmes ou équipementiers au sein de l'industrie montréalaise (niveau 2) étant donné son champ d'activité. Quant à sa structure, l'entreprise B appartient à une société britannique qui tout comme l'entreprise A agit à titre de donneur d'ordre au niveau mondial. Localement, les clients de l'entreprise B appartiennent à la catégorie des maîtres d'œuvre, tout comme ceux de l'entreprise A. Également, celle-ci possède plusieurs centres à travers le Canada, dont des usines dans les régions de Montréal et Vancouver. Au niveau mondial, la multinationale emploie plusieurs dizaines de milliers de personnes dans le monde, alors que l'organisation locale compte plus d'un millier de travailleurs à travers le Canada, la majorité étant répartie au sein de l'installation faisant partie du cluster montréalais.

3.2.4.3 L'entreprise C

Enfin, l'entreprise C est l'entreprise sélectionnée la plus petite en termes de taille et la plus basse au sein de la chaîne de valeur montréalaise. Malgré cela, elle occupe le même niveau que l'entreprise B au sein de la chaîne de valeur, appartenant au groupe des équipementiers dans le cluster montréalais étant responsable de développer des composantes majeures pour les avions. Par contre, à la différence des entreprises A et

B, les produits reliés à cette entreprise sont pris en charge par des équipementiers, et non des donneurs d'ordres. Structurellement, l'entreprise C fait partie de la branche nord-américaine de la société belge dont elle fait partie, société qui possède également des installations un peu partout dans le monde. Sur le volet des ressources humaines, la multinationale employait quelques milliers de travailleurs, et l'entreprise C elle-même quelques centaines.

Enfin, il est important de souligner que comme nous l'avons présenté plus haut, les trois entreprises décrites à l'étude ne couvrent que deux niveaux de la chaîne de valeur, une limite méthodologique qui doit être prise en considération.

3.2.5 Séquence de collecte de données

La collecte des données s'est effectuée à l'aide d'une méthode qualitative de collecte des données décrite précédemment, soit l'entretien semi-dirigé. Comme nous l'avons vu précédemment, cette méthode permet d'avoir une structure orientée sur des grands thèmes de recherche qu'il est nécessaire de couvrir afin de répondre aux propositions de recherche, tout en laissant une flexibilité au répondant et obtenir de l'information supplémentaire qui ne serait pas couverte par les thèmes retenus par les chercheurs. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la période de collecte s'est étalée de l'hiver 2015 à l'été 2015. Nous avons ainsi réalisé pour le projet un total de 10 entrevues réparties au sein des trois entreprises retenues pour la présente recherche. Chez l'entreprise A, nous avons rencontré trois représentants de l'employeur, soit trois gestionnaires en ressources humaines et un gestionnaire des relations de travail, ainsi que le président de l'unité d'accréditation syndicale. Ensuite, nous avons rencontré un gestionnaire des ressources humaines, un gestionnaire de production et le président du syndicat de l'entreprise B. Enfin, chez l'entreprise C, nous avons rencontré trois répondants, soit la directrice des ressources humaines, à deux reprises puisqu'il manquait des données suite au premier entretien, ainsi que le président et le secrétaire du syndicat local.

Nous avons pu réaliser ces entretiens grâce au soutien offert par le CRIMT, en particulier avec les liens de confiance établis par les professeurs Christian Lévesque et Marc-Antonin Hennebert avec à la fois avec des membres des grandes institutions du cluster montréalais de l'aéronautique ainsi qu'avec plusieurs entreprises du secteur. Les chercheurs associés à ce projet ont contacté les trois entreprises et ont organisé des rencontres, dont la durée initiale devait varier entre une et deux heures. Les dirigeants rencontrés ont mis à notre disposition un local dans lequel nous avons pu réaliser l'entretien. Le déroulement de ses entretiens s'est effectué de la même façon pour tous. Premièrement, les répondants et les membres du présent projet firent de brèves présentations. Il est important de noter que certaines entrevues ont été effectuées auprès d'un répondant à la fois, alors que dans deux cas nous avons deux personnes présentes lors de l'entretien. Inversement, certaines entrevues ont été réalisées avec la présence de deux chercheurs, tandis que d'autres impliquaient trois membres de notre centre de recherche. Ensuite, nous avons, avec l'accord des personnes rencontrées, procédé à l'enregistrement des entrevues à l'aide d'une enregistreuse, après avoir échangé sur les grandes lignes du projet, rempli et signé un formulaire de consentement (voir Annexe A), échangé sur les normes de confidentialité, l'objet de la rencontre ainsi que sur la grille d'entretien utilisée auprès des répondants. Les entretiens ont finalement eu une durée très variable, le plus court ayant duré 45 minutes, et le plus long environ trois heures. Les enregistrements ainsi recueillis ont ensuite été transmis aux différents étudiants impliqués dans le projet, afin de retranscrire les données dans un fichier *Word* à des fins d'analyse.

3.3 Limites de l'approche méthodologique retenue

La démarche de cette recherche présente des avantages manifestes dont nous avons situé les grandes lignes précédemment, mais implique par la force des choses certaines limites. Nous estimons nécessaire de les souligner afin de bien mettre en contexte les données qui seront présentées au cours des prochains chapitres. Premièrement, malgré les avantages liés à la richesse et la profondeur des données recueillies, la présente méthode est limitée premièrement dans sa capacité de produire des résultats qui sont

généralisables à l'ensemble de la population de l'étude, étant dans le cas présent les entreprises du secteur aéronautique de la région de Montréal (Royer et Zarlowski, 2014). L'étude de cas elle-même est grandement responsable de cette limite méthodologique puisque par définition le cas représente une construction sociale imprégnée d'une multitude de facteurs sociaux, économiques et politiques. La perception et les actions des différents acteurs impliqués dans la stratégie sont en effet très subjectives, et dépendantes de plusieurs facteurs parfois assez difficiles à cerner. Malgré cela, la recherche qualitative et l'étude de cas n'ont pas comme objectif de maximiser la validité externe des résultats, mais bien, comme nous l'avons vu plus tôt, d'obtenir des données riches et détaillées du phénomène social observé. Enfin, Royer et Zarlowski (2014) avancent que l'utilisation de cas multiples permet de répondre en partie à cette limite quant à la validité externe. Une seconde limite qu'il faut mentionner concerne l'élément de subjectivité du chercheur lors de la recherche. Miles et Huberman (2010) observent que bien que le chercheur s'appuie sur une grille d'entrevue préétablie, il existe tout de même une certaine variance dans la façon dont le chercheur se sert de la grille et interprète les faits relevés par les répondants. En effet, celui-ci, malgré son désir d'objectivité, peut rester fortement influençable par ses priorités et intérêts de recherche ainsi que par la grille d'entretien, et ainsi omettre de poursuivre le questionnement en profondeur d'un thème abordé, qui pourrait, après l'analyse de données, s'avérer pertinent au sein du cadre d'analyse de la recherche.

De plus, une autre limite qui concerne le présent devis méthodologique est encore une fois une force des devis quantitatifs, et un aspect plus dur à contrôler pour la recherche qualitative, soit la standardisation. Le contenu qualitatif en soi est très hétérogène (Allard-Poesi et Perret, 2014; Lapan et al., 2011; Miles et Huberman, 2010). Les cas du présent projet comportent ainsi plusieurs différences au niveau des acteurs rencontrés, mais également quant à la quantité d'information recueillie ainsi que la durée des entretiens. Nous n'avons pas pu rencontrer des membres de l'équipe de gestion de production dans tous les cas, ce qui aurait pu offrir une perspective intéressante et différente quant aux rapports de travail. Également, la disponibilité des répondants influait grandement sur la durée de la rencontre, ce qui pouvait limiter les données

amassées pour certaines thématiques. Nous avons remarqué à cet effet que les représentants du patronat accordaient les entrevues les moins longues, ce qui peut poser une limite quant à la validité interne du contenu obtenu pour la portion de l'employeur du cadre d'analyse. Un autre élément intrinsèque à l'étude de cas correspond à la grande variété du contenu des entrevues. Comme vu plus haut, les acteurs sont influencés par des variables multiples ce qui implique que les données recueillies sont teintées d'une subjectivité qu'il est dur d'isoler et qui peut rendre le contenu très variable d'un répondant à l'autre. Enfin, une dernière limite concerne les biais de sélection des cas et des répondants. Nous avons deux cas qui œuvrent dans des spécialités identiques dans le domaine de l'aéronautique. Il aurait été intéressant de pouvoir nous entretenir auprès de trois entreprises impliquées dans des champs de compétence différents, afin d'obtenir un portrait global et de maximiser la généralisation des résultats. Cette limite est toutefois inhérente à l'étude de cas, dont la sélection dépendant beaucoup de facteurs liés aux contacts des chercheurs et la disponibilité des entreprises. Ensuite, malgré qu'elles soient de tailles assez distinctes, nos trois entreprises sont plutôt rapprochées dans la chaîne de valeur. Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous couvrons deux niveaux, soit celui des donneurs d'ordre et des équipementiers, mais l'optimal eut été d'avoir trois cas situés dans trois niveaux différents de la chaîne d'approvisionnement, surtout que deux propositions de recherche découlent de cette variable quant à la position de l'entreprise, et que les propositions de recherche quant aux stratégies syndicales sont orientées sur les ressources de pouvoir, qui varient en fonction de la taille de l'entreprise et de son importance dans la chaîne de valeur. Enfin, la sélection des répondants elle-même peut introduire un biais quant à la validité de contenu, puisque toute sélection non probabiliste implique un choix ou encore la disponibilité du répondant, ce qui peut faire en sorte que les données recueillies ne représentent pas la réalité d'une façon valide.

3.4 Analyse des données

Les données recueillies au sein de la présente étude sont de nature qualitative et ont été collectées grâce à notre outil de collecte décrit précédemment. Les sections suivantes expliqueront la démarche d'analyse des données qui a été sélectionnée pour effectuer la

validation des propositions de recherche en présentant d'abord une description des données recueillies et du traitement effectué auprès de celles-ci à des fins d'analyses futures. Ensuite, les méthodes d'analyse et de codage des données effectuées au cours de la présente étude seront présentées, pour conclure sur la méthode de présentation des données.

3.4.1. Description et traitement des données recueillies

Les données qualitatives qui ont servi pour l'analyse en vue de confirmer ou d'infirmer les propositions de recherches ont été entièrement collectées lors des dix entretiens effectués auprès des acteurs sélectionnés au sein des trois entreprises à l'étude. Ainsi, l'ensemble de ces rencontres ont été enregistrées et converties en fichier MP3 à des fins d'écoute subséquentes. Comme plusieurs chercheurs l'indiquent, les données qualitatives sont représentées par des mots, qui de par leur nature possèdent ainsi plusieurs sens (Baumard et Ibert, 2014; Miles et Huberman, 2010). Le traitement des données doit donc être fait de façon méticuleuse afin de bien transmettre le sens véhiculé par le répondant. Ainsi, suite à la collecte des données sous forme d'entrevue, plusieurs collaborateurs, dont l'auteur du présent mémoire, ont contribué à retranscrire ces extraits audio en verbatim. Afin de convertir les données obtenues en texte le plus fidèlement possible, une écoute attentive était de mise, c'est pourquoi chaque heure d'entrevue qui était retranscrite pouvait représenter plusieurs heures d'écoute pour la personne responsable de la retranscription. Ainsi, les dix entretiens ont été retranscrits en texte contenu dans des fichiers *Word*, l'ensemble des données écrites représentant un total de 460 pages de texte à des fins d'analyse, confirmant les dires de Miles et Huberman (2010), selon lesquels la collecte de données qualitative peut produire une quantité très importante d'information recueillie sous forme de texte.

3.4.2 Méthode d'analyse des données et codage des données

Parmi les options disponibles aux chercheurs en termes d'analyse de données, la nature exploratoire de la présente recherche et le paradigme interprétativiste qui y est rattaché préconise davantage l'analyse en profondeur des données qualitatives recueillies par un

traitement qui lui aussi est qualitatif. L'analyse de contenu a été choisie comme méthode étant donné son utilité pour identifier et évaluer les idées sous-jacentes aux données recueillies sous forme de texte dans la présente étude (Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014; Leray, 2008). L'analyse de contenu est en effet particulièrement utile « si l'objectif du chercheur est de comparer les discours de plusieurs individus, groupes d'individus ou organisations », ce qui correspond parfaitement à l'objet de la présente étude (Blanc et al., 2014 : 561). Ainsi, la perception du sens que le répondant se fait par rapport aux dynamiques sociales au sein de l'entreprise et l'utilisation d'une perspective comparative seront permises par ce type de démarche d'analyse de données.

Ensuite, l'analyse de contenu peut préconiser deux types d'analyse des données, soit l'analyse quantitative ou qualitative des données (Blanc et al., 2014). C'est cette dernière approche qui a été utilisée étant la plus pertinente de l'objet de la présente étude. En effet, l'analyse qualitative de données qualitative permet de bien exposer les segments de textes étudiés en fonction de leur contexte, ce qui est central à la présente étude. Ainsi, l'analyse de fréquences ou de cooccurrences, permises par une analyse de type quantitative, se prêtait moins au contexte de la présente étude (Blanc et al., 2014). C'est également en raison de ce choix méthodologique que des outils technologiques, comme *Atlas TI*, *HyperQual* ou *AQUAD*, identifiés par Miles et Huberman (2010) comme facilitant la présentation des données et permettant l'analyse quantitative des données qualitatives, ont été écartés. Nous avons en effet préféré l'utilisation d'une méthode traditionnelle de codage et d'analyse du traitement de texte, une méthode d'ailleurs jugée valide par les mêmes auteurs. À cet effet, cette méthode implique que les verbatim recueillis ont été lus attentivement par l'auteur du présent mémoire à plusieurs reprises.

Ensuite, à des fins de codage, les retranscriptions d'entrevues pour l'acteur patronal ont d'abord été segmentées en ce que ce que les auteurs appellent des unités d'information ou unité d'analyse, soit une portion de texte de longueur variable qui représente une idée (Blanc et al., 2014; Leray, 2008). Nous nous sommes attardés en premier aux données contenues dans les entretiens réalisés avec les acteurs se situant du côté patronal. Nous

avons ainsi utilisé les trois grandes catégories de changements organisationnels identifiés par la littérature, soit ceux apportés à l'organisation du travail, à la gestion des ressources humaines et à la culture d'entreprise pour catégoriser les unités d'analyse selon un codage de premier niveau. Ces données ont donc été copiées dans un fichier *Word* dédié à l'analyse de données. Puis, étant donné que Blanc et ses collègues (2014) indiquent que les catégories représentent des concepts distincts, nous avons séparé à nouveau les unités d'analyses retenues selon un deuxième niveau de codage représentant les sous-dimensions liées aux trois catégories de changements identifiées dans la littérature. Par exemple, l'application des connaissances, le degré de spécialisation et le degré de supervision ont été utilisés comme des codes de deuxième niveau pour classer les unités d'informations liées aux changements apportés à l'organisation du travail. Ensuite, une méthode similaire a été utilisée pour coder les données liées aux stratégies patronales en matière de relations de travail, en utilisant les deux dimensions soulevées par la littérature, soit la vision quant aux rapports sociaux et la gestion des relations de travail comme code de premier niveau et leurs dimensions respectives comme code de deuxième niveau. Les données liées aux stratégies syndicales ont également été codées de cette manière. Enfin, les données liées à la variable d'influence des stratégies syndicales, soit le pouvoir syndical, ont également été regroupées en unité d'analyse puis en catégorie, étant donné la présence de plusieurs concepts distincts au sein de cette même variable. Ainsi, les dimensions de la solidarité interne, de la solidarité externe et de la capacité stratégique ont été utilisées pour coder les données selon un premier niveau de code. Un deuxième niveau a enfin été utilisé selon les différents aspects des trois ressources de pouvoir identifiées par la littérature.

3.4.3 Méthode de présentation des données

La présentation de la méthode d'analyse et de codage permet de bien comprendre comment les données ont été traitées afin de bien séparer conceptuellement les unités d'analyses comprises dans le discours des répondants rencontrés au cours de la recherche. Quant à la présentation des données, elle sera divisée en trois chapitres. Premièrement, les différents changements organisationnels et les stratégies patronales en

matière de relations de travail seront exposés au prochain chapitre. Puis, puisqu'elles sont conceptuellement distinctes des stratégies patronales, les stratégies de relations de travail de l'acteur syndical seront présentées dans un chapitre subséquent, soit le chapitre 5. Enfin, le pouvoir syndical, variable d'influence des stratégies syndicales, est un concept théorique beaucoup plus complexe que l'identification relativement simple de l'origine de la multinationale ou la position des entreprises A, B et C dans la chaîne de valeur, constituant les deux variables d'influence des stratégies patronales. Un chapitre sera donc dédié à l'étude de ce pouvoir syndical dans les trois entreprises rencontrées, soit le chapitre 6. Enfin, dans la présentation des données, le discours des répondants occupera une place prépondérante. Ainsi, certaines appellations seront utilisées pour désigner les répondants respectifs, tout en respectant la confidentialité de leur identité. Le tableau 3.1 comprend les différentes appellations qui seront utilisées dans les trois chapitres suivants.

Tableau 3.1 Appellations liées aux répondants rencontrés

Entreprise	Répondant	Appellation
Entreprise A	Gestionnaire des ressources humaines 1	RHA1
	Gestionnaire des ressources humaines 2	RHA2
	Gestionnaire des ressources humaines 3	RHA3
	Gestionnaire des relations de travail	GRTA
	Président de l'unité d'accréditation	RepSynA
Entreprise B	Gestionnaire des ressources humaines	RHB
	Gestionnaire de production	GPB
	Président du syndicat	RepSynB
Entreprise C	Directrice des ressources humaines	DRHC
	Secrétaire du syndicat	RepSynC1
	Président du syndicat	RepSynC2

CHAPITRE 4

Les stratégies patronales en matière de relations de travail

Dans le présent chapitre, nous exposerons les données que nous avons collectées concernant les processus de changement vécus dans les trois entreprises faisant l'objet de la présente étude. La présentation des données se fera en deux temps. En premier lieu, nous explorerons les changements organisationnels orchestrés touchant directement les travailleurs et qui s'articulent autour de trois axes que sont les changements apportés 1) à l'organisation du travail, 2) à la gestion des ressources humaines et enfin 3) ceux liés à la culture d'entreprise. Dans un deuxième temps, nous établirons les grandes lignes des stratégies patronales face à l'acteur syndical. Pour ce faire, nous aborderons tout d'abord les changements au niveau de la vision des relations de travail privilégiée par le patronat pour, par la suite, aborder les modifications apportées à la gestion des relations de travail au sein des trois entreprises étudiées.

Dans l'élaboration du chapitre, deux options s'offraient à nous : la présentation par cas ou encore l'analyse par thème impliquant une étude comparée des cas. Nous avons opté pour cette deuxième option puisque la présentation synthétisée d'information par thème permet de bien faire ressortir les points de convergence et de divergence entre les différents indicateurs de la stratégie patronale dans les trois entreprises étudiées.

4.1 La stratégie patronale à l'égard des travailleurs

Tel que présenté dans notre cadre d'analyse, les entreprises sont aujourd'hui le site de nombreux changements organisationnels. Pour mieux comprendre et détailler les processus de changement qui ont affecté les trois entreprises étudiées, nous nous attarderons tout d'abord à décrire ceux qui se sont opérés au niveau de l'organisation du travail et qui illustrent une volonté patronale de susciter une flexibilité et une participation accrue des travailleurs dans les processus de production. Ensuite, nous

aborderons les différents changements apportés aux pratiques de gestion des ressources humaines en explorant d'abord les modifications aux modèles existants et l'effet des pressions de coûts sur cette sphère de la gestion, pour ensuite mettre l'emphase sur les dimensions à la fois collective et individuelle des pratiques en place. Enfin, les changements opérés au niveau des cultures d'entreprise seront présentés.

4.1.1 Les changements dans l'organisation du travail

Comme l'évoquait notre revue de littérature, les processus de changements au sein des entreprises ont généralement affecté de plein fouet l'organisation du travail dans l'industrie aéronautique. Les observations menées au sein des trois entreprises étudiées vont d'ailleurs en ce sens. Afin de suivre la logique établie dans notre cadre d'analyse, nous aborderons d'abord les changements apportés au niveau de la gestion et de l'application des connaissances, pour enchaîner avec ceux touchant à la spécialisation des travailleurs, et enfin terminer sur les modifications apportées aux modes de supervision des travailleurs.

4.1.1.1 Application accrue du savoir et amélioration continue

Au sein des trois entreprises étudiées, on constate que la mobilisation accrue des compétences analytiques et intellectuelles des employés s'est concrétisée par une pratique assez fréquente issue de la production allégée, soit l'implantation de cercles d'amélioration continue. En effet, les trois entreprises étudiées nous indiquent avoir implanté ce genre de méthode, bien que les modalités et le degré d'implantation diffèrent d'un cas à l'autre. Au sein de l'entreprise A, bien qu'il fût une époque où cette pratique était très courante, les choses semblent avoir changé :

« Je pense qu'on est rendu ailleurs. Les travailleurs sont rendus ailleurs maintenant. Il n'y a pas vraiment de projet de l'employeur. Je ne dis pas que ça ne reviendra pas, mais pour l'instant semble qu'ils aient mis ça sur le *hold* un peu » (RepSynA)

Lorsqu'il mentionne que les travailleurs sont ailleurs, ce représentant du syndicat nous indique que les notions d'amélioration continue seraient maintenant intégrées par les

travailleurs et que ce nouveau mode de pensée est mobilisé au quotidien. Ainsi, plutôt que d'y voir un retour aux pratiques qui ont précédé l'émergence de la production allégée au sein des entreprises issues du secteur de l'aéronautique, l'entreprise semble indiquer qu'elle est rendue plus loin en matière d'organisation du travail. En effet, c'est dorénavant l'employé lui-même qui est l'instigateur de la création d'une valeur ajoutée causé par un apport intellectuel accru à la production. Un gestionnaire de cette même entreprise nous résume d'ailleurs cette forme de pensée qui est privilégiée au sein de l'organisation :

« Un moment donné, ma pièce n'est pas correcte. Pourquoi? Il faut que je comprenne le processus d'usinage, parce qu'en fin de compte si la pièce n'est pas bonne, je ne fais pas juste appeler quelqu'un pour lui dire. Je dois être en mesure de préciser que la pièce n'est pas bonne parce que j'ai observé telle et telle chose et que je pense qu'à tel endroit dans le processus il y a peut-être quelque chose qui cloche. » (GRTA)

Si l'entreprise A semble avoir dépassé le stade des cercles de qualité, les entreprises B et C semblent quant à elles toujours utiliser ce genre de pratique. Chez l'entreprise B, les groupes d'amélioration semblent en effet bien en place :

« Ils appellent ça des *red team*, où pour tous les problèmes de qualité qui ont pu survenir, il y a une équipe multidisciplinaire qui se rencontre, dont les ingénieurs, un représentant de l'équipe, des fois un gestionnaire, qui révisent ces cas-là, pour décider, qu'est-ce qu'il faudrait faire pour ne pas que ça revienne ou qu'est-ce qu'on devrait améliorer » (RHB)

Cet extrait nous indique que ces programmes sont bien ancrés aux méthodes de travail mises de l'avant par l'entreprise, et que le travailleur y a toujours une place de choix pour faire usage de ses compétences cognitives afin de favoriser l'amélioration des processus. Puis, les cercles de qualité ne semblent pas toujours avoir impliqué le travailleur au sein de l'entreprise C, bien qu'ils y soient maintenant présents :

« On a une trentaine de Kaizen à faire cette année. On ne le voit pas comme un projet d'amélioration continue, mais plus comme une démarche. Ce qu'on fait de différent cette année, dans nos projets Kaizen, c'est qu'on demande aux employés de plancher de participer. » (DRHC)

En effet, dans le passé, il semble que les Kaizen aient été l'exclusivité de certains employés de bureau :

« Bizarrement, on évitait même de demander aux employés de plancher de participer, c'était plus les agents de méthode, les agents de qualité, le *staff* de bureau qui faisait des Kaizen sur le plancher » (DRHC)

Si l'on considère que certains de ces Kaizen ont été pensés en fonction « d'avoir nos outils proches puisqu'il faut avoir les bons outils, il faut que ça soit bien classé, il ne faut pas perdre de temps à se voler des outils d'un département à l'autre » (RepSynC2), nous retrouvons un bon exemple de changement issu de la production allégée visant la réduction des gaspillages. En somme, les trois entreprises semblent donc en être à différentes périodes d'implantation quant aux pratiques d'amélioration continue visant l'implication accrue du travailleur.

4.1.1.2 Changements dans le degré de spécialisation du travailleur

Comme nous venons de le voir, les entreprises rencontrées ont fait un premier pas vers la participation accrue des travailleurs aux processus de production avec l'implantation de méthodes de travail basées sur l'amélioration continue. La littérature nous enseigne que les organisations peuvent aller plus loin dans cet objectif en créant notamment des équipes de travail semi-autonomes. À cet effet toutefois, et à l'inverse des cercles d'amélioration continue qui ont été implantés au sein des trois entreprises étudiées, seule l'entreprise B nous dit avoir réorganisé ses méthodes de production et implanté ce type d'équipe :

« Donc, on a créé une équipe multifonctionnelle. Si on revient avant ça, c'était souvent des équipes de corps de métier, donc, on avait des polisseurs, on avait une équipe d'assembleurs, une équipe de machinistes, de soudeurs, etc. Ce qu'on a décidé de faire c'est de regrouper tous les métiers concernés par ce type de pièce là et de créer une cellule autonome. Donc, dans cette cellule autonome là, tu te retrouves à avoir, je te dirais entre 20 et 30 employés de métiers différents et un gestionnaire. » (GPB)

Le changement décrit ici est important et cadre avec les méthodes de production allégée, puisqu'il s'agit à la fois d'une méthode de réorganisation du travail et une façon de réorienter la production en fonction des lignes de produits. Ces équipes changent également le degré de spécialisation du travailleur en ce sens que ces cellules autonomes permettent de réduire les délimitations des corps de métier et d'encourager la diffusion

du savoir entre les employés. L'employeur peut ainsi obtenir une meilleure flexibilité dans la gestion de ses effectifs puisqu'il peut les redéployer au sein de la cellule de travail pour répondre aux fluctuations au sein de la production. Mais encore plus, l'employeur appuie ces changements en les institutionnalisant au sein de cette entreprise.

En effet, les gestionnaires rencontrés au sein de l'entreprise B nous parlent d'abord d'un système de gestion innovateur appelé le *Blueprint*. Avec cette méthode, l'entreprise cartographie la performance organisationnelle de ses unités d'affaires à des fins de comparaison en mesurant plusieurs indicateurs, dont certains touchent à la flexibilité de la main d'œuvre : « On a un critère que l'on nomme : *skills flexibility*, soit à quel point tu es capable de faire faire du travail hors classification à tes employés » (GPB). L'implication est majeure puisque la flexibilité du travailleur semble faire partie intégrante de la stratégie d'affaires et des mesures de performance de l'entreprise. C'est sans doute pourquoi cette flexibilité est ensuite encadrée par la négociation collective, puisque « dans la convention collective, ce qu'on a, c'est que le gestionnaire peut forcer quelqu'un à changer de corps de métier jusqu'à 30 heures par semaine. » (GPB). Il semble ainsi se dégager de ces mesures une forte cohérence entre la stratégie de l'organisation et les pratiques d'organisation du travail et de relations de travail.

L'entreprise A, malgré qu'elle n'intègre guère d'équipe de travail semi-autonome, rejoint l'entreprise B sur cet aspect de flexibilité. En effet, on y retrouve également la présence de mouvements de main d'œuvre favorisant la relocalisation du travailleur à l'extérieur de son champ de compétence, qui « amènent de la mobilité de la main-d'œuvre entre différents départements, secteurs et même entre usines. » (RepSynA). Ce membre de l'exécutif syndical nous indique même que ce genre de mobilité, commandée par des variations plus prononcées et plus rapides dans les cycles de production, aurait permis de réduire le nombre de classifications d'emploi, pour passer de 16 à 6. Enfin, alors que l'entreprise A rejoint du moins l'entreprise B sur l'aspect de redéploiement du travailleur à l'extérieur de son corps de métier, l'entreprise C n'y parvient pas. Sur ce dernier aspect, toutefois, il faut mentionner que la direction

manifeste clairement une intention « de les amener [le syndicat] à justement avoir cette flexibilité-là, cette ouverture-là » (DRHC). Cependant, la direction se bute toujours à des « "non" catégoriques » (DRHC). Ainsi, la résistance syndicale semble empêcher cette organisation à se rapprocher des deux autres en termes de changements touchants la spécialisation du travailleur. Il faut toutefois mentionner que les trois entreprises ont un point de convergence qui n'est point banal. Elles semblent en effet afficher une volonté unanime de susciter la flexibilité accrue du travailleur.

4.1.1.3 Les changements dans le degré de supervision des employés

La participation du travailleur aux processus de production mentionnée précédemment annonce une claire rupture avec les modes plus traditionnels de gestion. Nos données indiquent également que dans certains cas les entreprises ont apporté des changements aux modes de supervision en implantant deux changements majeurs. Premièrement, on constate que les entreprises A et B expriment une volonté d'amincir leur ligne hiérarchique respective. La première nous verbalise cette intention en s'interrogeant de la manière suivante : « Est-ce qu'on a plus que cinq niveaux hiérarchiques entre les employés et le président? Si oui, pourquoi? Y a-t-il moyen d'aplatir? » (RHA1). Toutefois, chez l'entreprise B, la volonté s'est matérialisée par un changement récent au sein de la hiérarchie de premier niveau, soit la suppression des chefs d'équipe :

« Une chose que je n'ai pas mentionnée, mais qui était significative, c'est qu'il y a à peu près 8 ans, pas le dernier contrat, l'autre d'avant, on a éliminé la position de chef d'équipe. » (GPB)

Ainsi, si les deux entreprises affichent un désir de réduire la hiérarchie, seule l'entreprise B nous mentionne un changement concret à cet effet. Enfin, notons que l'absence d'une telle volonté d'aplatissement de la structure décisionnelle au sein de l'entreprise C pourrait s'expliquer par la plus petite taille de l'entreprise qui fait en sorte que le nombre de gestionnaires y est beaucoup plus limité qu'au sein des entreprises A et B.

Deuxièmement, alors que l'on vient d'observer une convergence entre les entreprises A et B, nous observons qu'elles divergent fortement au niveau du degré de contrôle qui est transféré aux employés. Chez l'entreprise A, malgré une claire volonté d'amincir la ligne hiérarchique, on semble déléguer peu de pouvoir aux employés, comme en témoigne l'absence de groupes de travail semi-autonomes au sein de l'organisation. Par contre, chez l'entreprise B, il existe un lien direct entre la suppression des chefs d'équipes et le transfert accru de responsabilités à ces équipes de travail semi-autonomes : « L'idée c'était de ne pas tout déléguer à une personne, mais de déléguer à l'équipe, à différents représentants. Donc, de répartir la charge de travail que le chef d'équipe avait. » (GPB). Les travailleurs sont ainsi appelés à exécuter des fonctions de coordination du travail, ce qui constitue pour l'employeur une excellente façon de responsabiliser davantage l'employé. De la même façon qu'elle a permis une plus grande flexibilité du travail en apportant des modifications à la convention collective, l'entreprise B balise le degré important d'autonomie des équipes de travail semi-autonomes au sein de la négociation collective :

« Parce que les équipes arrivaient avec des idées, mais ce n'était pas marqué dans la convention collective qu'ils pouvaient le faire. Donc on a mis du langage dans la convention collective qui dit que tant et aussi longtemps que les équipes s'entendent et que ça livre au client, elles pourront faire ce qu'elles veulent. » (RHB)

Aussi, le niveau de responsabilité transféré aux employés va plus loin, car ceux-ci se voient également transférer des tâches touchant à des aspects normalement couverts par la gestion des ressources humaines :

« C'est des équipes de travail semi-autonomes, où on essaie que chacun ait une responsabilité. Tu vas avoir le représentant santé-sécurité, le représentant *overtime*, le représentant vacances. » (RHB)

Dans les équipes les plus autonomes, la supervision des gestionnaires est même absente et les employés se partagent le pouvoir décisionnel en fonction de la responsabilité qui leur est attribuée :

« Une bonne équipe va se réunir le matin, et dire "Bon, qu'est-ce qu'il y a à faire? Où sommes-nous rendus? Il faudrait que toi tu ailles travailler là. Ça, est-on capable d'arriver à temps? Si oui, est-ce qu'il va falloir de l'*overtime*? Non, on va être correct. Parfait, et

est-ce qu'il y a quelqu'un qui peut aller aider l'autre équipe où on a besoin d'aide? » (RHB)

Enfin, l'entreprise C semble encore se différencier des deux autres organisations ne parvenant pas à impliquer les employés au sein d'une structure décisionnelle plus ouverte. La gestionnaire des ressources humaines de cette entreprise affiche toutefois une intention de changement concernant le degré de supervision, en se référant au médium des comités paritaires. Celle-ci veut effectivement « que le comité soit décisionnel. » (DRHC) et elle aurait également « préféré avoir des employés de plancher sur ces comités » (DRHC), mais le syndicat s'oppose encore une fois au changement. En incluant les travailleurs au sein de cette structure décisionnelle, elle serait peut-être éventuellement parvenue à se rapprocher de l'entreprise B et à se différencier de l'entreprise A en responsabilisant le travailleur à la prise de décision.

4.1.1.4 Changements dans l'organisation du travail : synthèse

L'arrivée de la production allégée semble bel et bien avoir été suivie de changements importants dans l'organisation du travail des entreprises A et B, alors que l'entreprise C à quant à elle vu se matérialiser des changements plus modestes au niveau des cercles Kaizen. D'abord, le savoir intellectuel de l'employé semble mobilisé davantage pour résoudre des problématiques de production au sein des trois entreprises à l'aide d'initiatives d'amélioration continue. On peut ainsi y percevoir un contraste avec le désir tayloriste de séparer le travail intellectuel du travail manuel. Ensuite, la mise en place des équipes de travail semi-autonomes chez l'entreprise B nous donne un premier indice que cet employeur cherche à modifier la spécialisation du travailleur et à permettre la réduction des limites entre les corps de métiers. Les entreprises A et C expriment également cette volonté, mais elle ne s'accompagne pas d'une réorganisation des modes de production similaire à celle de l'entreprise B. Aussi, les entreprises A et B affichent un changement concret permettant le redéploiement du travailleur hors de son champ de compétences. Enfin, les entreprises A et B nous indiquent une volonté claire de compter sur une structure hiérarchique moins lourde, cependant, seule l'entreprise B a accompagné cette volonté d'un changement concret en supprimant un palier

hiérarchique. Cette organisation est aussi la seule à déléguer un certain pouvoir décisionnel aux employés de plancher.

Tableau 4.1: Tableau synthèse des changements à l'organisation du travail

Nature des changements	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Application des connaissances	Philosophie d'amélioration continue intégrée au travail	Cercles d'amélioration continue impliquant les travailleurs	Cercles d'amélioration continue impliquant depuis récemment les travailleurs de production
Degré de spécialisation des tâches	Relocalisation du travailleur à l'extérieur de son champ de métier	Équipes de travail semi-autonomes Relocalisation du travailleur à l'extérieur de son champ de métier	Volonté d'une flexibilité du travail freinée par le syndicat
Degré de supervision	Volonté de gestion d'amincir la ligne hiérarchique Absence de pouvoir décisionnel transféré aux employés	Réduction d'un palier complet de la hiérarchie (Chefs d'équipe) Transfert de pouvoir décisionnel aux équipes de travail semi-autonomes	Volonté de transférer un pouvoir décisionnel aux employés freinée par le syndicat

4.1.2 Changements au niveau de la gestion des ressources humaines

Les modifications aux pratiques ressources humaines visent souvent l'alignement stratégique de la gestion du personnel avec les priorités d'affaires des hautes directions d'entreprise. Cette gestion du personnel, souhaitée plus stratégique et moins transactionnelle, permet aussi de répondre aux nouvelles formes d'organisation du travail. Il a également été décrit dans la littérature qu'un paradoxe accompagne fréquemment les changements au niveau de la gestion des employés. D'une part, les nouvelles pratiques visent le développement d'un collectif de travail centré sur les

priorités organisationnelles. Mais d'autre part, les changements apportés à la gestion des ressources humaines contribuent à une individualisation de la relation d'emploi. Les enseignements qui peuvent être tirés de nos données concernant ces éléments de la gestion des ressources humaines seront discutés dans les sections suivantes.

4.1.2.1 Une gestion plus stratégique et moins coûteuse

L'importance de la fonction RH afin d'accompagner l'implantation d'une stratégie d'affaire indiquée par la recension des écrits trouve son écho au sein des données recueillies sur les changements apportés à la gestion des ressources humaines chez nos trois entreprises. Encore une fois, les changements sont beaucoup plus notables chez les entreprises A et B. Ce désir d'afficher des méthodes de gestion plus *lean* est d'abord bien représenté à travers les différents modèles de gestion renouvelés des entreprises A et B. Celui de l'entreprise A, basé sur la mise en place de centres d'excellence et de partenaires d'affaires ressources humaines, illustre parfaitement l'importance grandissante du côté stratégique de la gestion des ressources humaines :

« Ça, ce sont les centres d'excellence. Ensuite on a un autre groupe de partenaires d'affaires, donc c'est un gestionnaire avec une équipe de conseillers RH, qui sont vraiment installés avec les clients. » (RHA1)

Cet aspect se retrouve également chez l'entreprise B, puisque le système *Blueprint* comporte également des indicateurs liés à la gestion des ressources humaines :

« *Strategic Work Force Planning* : où tu vas regarder tes emplois temporaires. Quelle proportion de tes gens est sur des contrats à terme fixe et quelle proportion est sur des contrats temporaires. » (GPB)

Mais cette entreprise va plus loin. Nous avons vu précédemment que l'employeur exige grâce à ce modèle une plus grande flexibilité au niveau de la gestion de sa main-d'œuvre. L'étude subséquente des indicateurs liés à la gestion des ressources humaines indique que l'employeur exige parallèlement une meilleure flexibilité au niveau de la relation d'emploi puisque l'un des indicateurs constitue l'atteinte d'un seuil minimal de proportion de la main-d'œuvre qui serait liée par un contrat de travail fixe ou

temporaire. Il semble donc exister un fort alignement chez cette entreprise des changements apportés à l'organisation du travail et ceux visant la gestion des ressources humaines. Également, cet indicateur témoigne de la précarité de l'emploi qui semble caractériser les organisations modernes. Enfin, au sein de l'entreprise C, sans parler de renouvellement du modèle de gestion, nous constatons que la gestionnaire des ressources humaines semble également vouloir s'attarder à des tâches plus stratégiques, en redistribuant ses tâches les plus opérationnelles à son équipe de gestion, notamment avec son conseiller de formation, qui selon elle « devrait siéger au comité de formation. Je laisse de la place aux autres » (DRHC).

Ensuite, un autre changement illustrant la tendance des entreprises de ce secteur à adopter une gestion des ressources humaines plus stratégique est celui d'une impartition grandissante de certaines fonctions administratives de gestion des ressources humaines. L'entreprise A est l'exemple le plus frappant de cette tendance, comme l'illustre l'extrait suivant :

« À chaque fois qu'on a une restructuration, on regarde toujours ce qu'on peut impartir, et comment on peut amener notre équipe RH à occuper des rôles de plus en plus stratégiques, puis envoyer tout ce qui est opérationnel à l'externe ou l'automatiser. On a fait beaucoup de travail au niveau de nos systèmes pour réduire le travail administratif. » (RHA1)

La gestion des avantages sociaux, la formation et le recrutement sont ainsi des fonctions qui ne sont désormais plus prises en charge à l'interne. Cette pratique semble toutefois avoir un certain aspect négatif puisque l'une des gestionnaires rencontrées nous explique que cette tendance à la sous-traitance des fonctions ressources humaines crée des insatisfactions chez les travailleurs, puisque « quand ils veulent avoir des réponses sur leur régime de retraite, c'est une machine qui répond » (RHA3). Les employés se plaignent même qu'ils sont « rendus des numéros » (RHA3).

Ensuite, nous observons également cette tendance à l'impartition au sein de l'entreprise B même si c'est de manière moins prononcée qu'au sein de l'entreprise A. La gestionnaire des ressources humaines de l'entreprise B nous indique d'abord que, « le recrutement est sous-traité » (RHB). Ce n'est donc pas l'entreprise B qui assure cette

fonction, « parce que c'est une firme externe qui fait ça. » (RHB). Puis, la formation est également impartie, puisque même si elle « est donnée à l'interne » (RHB) ce sont « des consultants externes qui en ont la charge » (RHB). Enfin, chez l'entreprise C, la formation est également prise en charge à l'interne, mais par des employés à l'interne, contrairement à l'entreprise B. La présence d'un comité de formation et le fait que la gestionnaire des ressources humaines affirme que l'entreprise « fait beaucoup de formations ici à l'interne » (DRHC) viennent confirmer que l'entreprise C se distance encore des autres organisations, étant la seule à ne pas impartir ses fonctions de gestion des ressources humaines.

Finalement, la pression des coûts engendrée par les nombreux changements et événements ayant eu lieu au sein de l'industrie aéronautique entraîne plusieurs conséquences majeures sur la densité de la main d'œuvre. Alors que les entreprises développent des pratiques assez innovantes, elles font également face à d'énormes pressions pour réduire les coûts liés au personnel. Par contre, les 3 entreprises rencontrées n'en sont pas affectées de la même façon. L'entreprise A est celle dont les répondants ont le plus identifié cette nécessité. La pression est en effet palpable dans les dires de l'une des gestionnaires :

« L'industrie aérospatiale ne va pas bien. Donc quand on abolit des postes puis on donne des packages c'est parce qu'on veut avoir une économie de coûts. Puis il faut qu'on puisse démontrer qu'on est passé de 10 000 employés à 8 500. On ne peut pas tous les réembaucher, ça ne marche pas de même. Mais là on est dans l'os. Donc là on se demande on arrache le doigt à qui ? » (RHA3)

Cette citation démontre bien la réalité grandissante chez cette organisation de devoir faire des efforts considérables pour réduire les coûts liés à la main d'œuvre. Chez l'entreprise B, on observe la même réalité, mais les gestionnaires se font moins insistants sur cet aspect :

« Donc là on essayait de récupérer de l'argent dans ce temps-là. Comme vous savez, ils essaient de montrer qu'ils sont capables de gérer leur entreprise, donc ils font des réductions d'employés, ils annoncent des grosses choses de même » (RHB)

Enfin, chez l'entreprise C, aucune affirmation ne vient confirmer l'existence de réductions importantes de main d'œuvre, contrairement aux entreprises A et B.

4.1.2.2 La gestion des ressources humaines : pratiques collectives et individuelles

Notre cadre d'analyse démontre bien qu'il existe une certaine contradiction quant aux changements dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Certaines semblent en effet laisser transparaître une volonté de vouloir créer un collectif de travail basé sur la performance organisationnelle, alors que d'autres visent au contraire une plus grande individualisation de la relation d'emploi. Afin de présenter les données recueillies de façon cohérente, nous présenterons les résultats obtenus par spécialisation de la gestion des ressources humaines, plutôt qu'en les séparant selon qu'elles favorisent le sens collectif ou encore la montée de l'individualisme.

Premièrement, un premier consensus se dégage des trois entreprises étudiées quant à l'importance capitale de développer davantage les compétences de leurs employés. Ces pratiques de développement des compétences semblent d'ailleurs assez alignées sur le développement d'un sens collectif centré sur l'organisation. Elles peuvent également être regroupées selon le fait qu'elles visent la facilitation de l'implantation des changements apportés à l'organisation du travail, l'implication du travailleur à la formation ou encore l'intention patronale de former les travailleurs sur les enjeux économiques patronaux.

D'abord, on constate chez l'entreprise B que le développement des compétences est utilisé pour favoriser l'implantation des différents changements orchestrés au sein de l'organisation du travail : « Donc, on a commencé tranquillement à introduire ça, à donner des formations aux employés sur ce qu'est le travail d'équipe. » (GPB). Ce premier extrait témoigne que l'entreprise en vient à donner un contenu de formation qui est directement lié à l'implantation des équipes de travail semi-autonomes. Ensuite, le désir de flexibilité du patronat s'exprime sous une autre forme au sein de la formation,

puisque l'un des gestionnaires nous mentionne que les plans de formations sont pensés en vue d'exiger une plus grande flexibilité du travailleur. « Donc, ça développe un niveau de flexibilité de ce côté-là et, effectivement, tu as un plan de formation qui va te demander d'avoir un certain niveau de flexibilité. » (GPB). Cette fois par contre, le changement n'est pas exclusif à cette organisation, puisqu'on observe également cette initiative visant le développement de compétences à l'extérieur du corps de métier chez l'entreprise A :

« Cette personne-là doit développer des connaissances en métallurgie pour pouvoir remplacer la personne qui a les compétences critiques, donc qu'est-ce que je fais pour développer ça. » (RHA1)

Par contre, la facilitation des changements à l'organisation du travail ne semble pas le seul objectif patronal se cachant derrière les modifications apportées à la formation du personnel. En effet, les entreprises A et B nous font part d'une volonté d'impliquer le travailleur au sein de la formation. Chez l'entreprise A, on parle de jumelage lors de la phase initiale, qui « est une formation plein temps, avec ton formateur, qui est un confrère de travail, et selon la complexité de l'équipement ou de l'activité de travail, ça peut être une semaine, deux semaines, à plein temps ensemble » (RepSynA). De son côté, l'entreprise B favorise cette implication du travailleur en l'appliquant aux équipes de travail semi-autonomes :

« Dans les équipes, j'ai un assembleur qui s'occupe du plan de formation. Il fait partie du comité de formation de la compagnie. Quand il y a une nouvelle formation, si on a des gens d'inscrits sur des formations, c'est eux autres qui vont les inscrire » (GPB)

L'implication y semble toutefois plus limitée que chez l'entreprise A, qui elle fait de ses travailleurs de véritables formateurs. Enfin, l'entreprise C propose quant à elle un changement assez innovateur : « On voulait donner la formation économique à tous nos employés. » (DRHC) Toutefois, cette formation ne s'est pas concrétisée selon les désirs du patronat puisque « la partie syndicale a dit non, et que ça allait être eux qui allaient assurer la formation et que c'est le syndicat national qui allait la donner » (DRHC).

Ensuite, nous observons que le recrutement a également subi des modifications. Par contre, il est important de noter que ces changements sont plus limités que ceux apportés au développement des compétences, nous donnant un bon indice quant à la priorisation de la formation au sein des entreprises. À cet effet, on y observe que l'entreprise B manifeste encore une fois une volonté d'impliquer davantage le travailleur aux processus de gestion, qui nous apparaît de plus en plus comme un élément central de la stratégie de cet employeur face aux travailleurs. En effet, malgré qu'elle sous-traite la majeure partie de son recrutement, un gestionnaire de l'entreprise B indique que les employés de plancher sont impliqués lors du recrutement, notamment au niveau de l'entrevue de sélection :

« C'est sûr que tu changes les attitudes et, de ce côté-là, je te dirais qu'avec le travail d'équipe, les entrevues, ce ne sont plus les gestionnaires qui les font, ce sont les gars de mon équipe. Moi, je suis assis à la table et j'ai trois inspecteurs qui sont là, ou trois assembleurs qui vont poser des questions à l'autre pour être sûrs que l'employé *fit* dans l'équipe ». (GPB)

Les employés sont donc amenés à effectuer un choix basé sur la bonne correspondance entre la personnalité du candidat et celle des travailleurs. On y voit encore chez cette entreprise la manifestation du désir de susciter la participation du travailleur, mais cette fois en l'intégrant directement aux pratiques de gestion, ce qui permet à l'employeur de sensibiliser les employés à certains impératifs de gestion. En effet, le travailleur qui recrute voudra évidemment effectuer le bon choix pour favoriser le bon fonctionnement de l'équipe de travail et par le fait même celui de l'organisation. Ce genre d'innovation est toutefois absente chez l'entreprise A, qui, malgré qu'elle ait changé ses méthodes de recrutement en sous-traitant cette fonction, ne recherche pas une implication accrue du travailleur. Enfin, l'entreprise C reste quant à elle assez traditionnelle dans ses méthodes de dotation, qui sont prises en charge entièrement par l'équipe de GRH : « Nous on fait toutes les étapes de recrutement, donc on fait les références et tout le reste. » (DRHC).

Ensuite, les pratiques de rémunération ont également subi des modifications importantes suite à la modernisation des entreprises. D'abord, toutes les organisations ont implanté, à un moment ou un autre, une forme de rémunération variable de nature collective

prenant la forme de boni lié à la performance. Au sein de l'entreprise A, le président du syndicat local nous informe que la direction a essayé de mettre en place un tel boni, mais que l'effet pour le moins limité de cette initiative a justifié la cessation de son utilisation :

« Ils ont déjà essayé ça avant cette affaire-là ça fait un bout de temps. On avait reçu un chèque de 1000\$ et on n'avait rien fait de plus. Tout le monde a trouvé ça drôle. Ça a été la seule fois. » (RepSynA)

De son côté, l'entreprise B a également implanté un système de boni qui est toutefois toujours d'actualité : « Pour ce qui est des bonis, on a ce qu'on appelle un *all-employee bonus*, qui est de 5%. Le 5%, c'est juste lié à la performance de l'entreprise. » (RHB). Enfin, l'entreprise C abonde dans le même sens en incluant ce genre de bonus dans ses pratiques actuelles, soit un « programme de partage de profits qui est en fonction de l'atteinte des résultats financiers. » (DRHC). À cet effet, la gestionnaire des ressources humaines de l'entreprise C rapporte une forte pression sociale de performance provenant des employés désireux que personne ne nuise à l'atteinte de leur bonus :

« Puis c'est drôle parce qu'un moment donné, il y a un employé sur le plancher qui m'a fait une remarque, puis je vais le voir puis il n'était pas content, je me souviens plus c'était quel contexte, mais clairement il était fâché contre un autre collègue, parce qu'il disait " ça là, c'est peut-être 5 cennes de mon boni ". » (DRHC)

Ce programme illustre ainsi bien la dualité collective et individuelle des pratiques de gestion des ressources humaines puisque cette nouvelle forme de rémunération permet d'une part de favoriser le développement d'un collectif de travail centré sur la performance organisationnelle, à travers duquel les employés lient l'atteinte de ce boni à des objectifs bien individuels. Ensuite, ce double aspect se poursuit puisque les entreprises A et B témoignent d'une certaine individualisation de la rémunération en liant le développement des compétences et la progression salariale. En effet, il existe une forte convergence entre les dires de l'entreprise A, qui affirme avoir « lié la structure de progression salariale avec le programme de formation » (RepSynA), et ceux de l'entreprise B chez qui « tu as une progression en lien avec tes compétences » (GPB). La dualité est de nouveau ici exprimée chez l'entreprise B puisque le développement des compétences est d'une part centré sur le travail d'équipe et ensuite liée à une

progression salariale individuelle qui rompt avec les modes traditionnels de rémunération basés sur l'ancienneté. Enfin, les pratiques de gestion de la performance semblent également avoir subi des modifications, mais celles-ci semblent exclusives à l'entreprise B. Premièrement, les gestionnaires de l'entreprise ont en effet commencé à faire des évaluations de rendement : « L'autre chose qui rentre là-dedans et qui touche aussi aux employés, c'est que tu as maintenant un processus d'évaluation de performance individuelle tous les ans. » (GPB). Par contre, alors que cette pratique semble individualiser la relation d'emploi, l'employeur nous fait mention de l'inclusion conjointe d'objectifs annuels directement reliés à l'amélioration continue :

« On a des incitatifs pour que les employés amènent de l'amélioration continue. Donc, on a des programmes de ceintures jaunes, ce qu'on appelle des initiatives d'amélioration. Chaque employé doit en faire deux par année. Donc, ça, c'est un objectif qu'on suit à l'intérieur de l'équipe. » (GPB)

Bien que l'initiative comporte une composante culturelle importante, son lien avec la gestion des ressources humaines y est indéniable. L'employé est en effet évalué selon l'atteinte de ces initiatives d'amélioration continue, et il est possible d'y voir une nouvelle tentative patronale pour formaliser de nouveau la participation accrue du travailleur à la production. Enfin, il est important de mentionner que l'absence de modifications au sein des pratiques de l'entreprise C est encore accompagnée de cette volonté de changement :

« Donc j'en avais parlé avec le syndicat et puis ils étaient surpris : "Comment ça des évaluations de rendement ? Dans quel but ? ". C'est, justement, on en fait pour les employés de bureau, pourquoi on ne les fait pas pour les employés d'usine, et pourquoi on ne fixe pas d'objectifs. Donc, ils vont réfléchir à ça, je pense que c'est un peu inhabituel pour eux. » (DRHC)

Toutefois, alors que pour les autres sphères de gestion marquées d'une résistance au changement, c'est la première fois que la gestionnaire mentionne une éventuelle ouverture syndicale.

4.1.2.3 Changements au sein des pratiques de gestion des ressources humaines : synthèse

En somme, tout comme l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines a subi d'importantes transformations parallèlement à la modernisation des entreprises. Elle est d'abord beaucoup plus stratégique qu'autrefois. En effet, les gestionnaires des entreprises A et B cherchent maintenant à aligner la gestion des ressources humaines sur la stratégie d'affaires et appuyer les changements liés à l'organisation du travail avec des modèles de gestion renouvelés, alors que chez l'entreprise C la gestionnaire des ressources humaines semble déléguer davantage de tâches plutôt opérationnelles à son équipe de gestion. Également, on constate au sein des entreprises A et B une impartition croissante des fonctions transactionnelles de ressources humaines, comme le recrutement, la formation et la gestion des avantages sociaux, bien qu'elle soit plus prononcée chez l'entreprise A, alors que l'entreprise C n'affiche pas de tels changements. En outre, on constate dans le discours des gestionnaires des entreprises A et B l'effet des pressions de coûts qui deviennent de plus en plus centrales à la gestion, ce qui explique les réductions de main-d'œuvre orchestrées au sein de ces deux organisations.

Ensuite, en se concentrant sur les pratiques elles-mêmes, on constate qu'il existe d'abord une volonté de développer un sens collectif au travail, à travers le développement des compétences, le recrutement et certains bonus liés à la performance de l'entreprise. Par contre, on observe paradoxalement une volonté conjointe de favoriser l'individualisation de la relation d'emploi, d'abord par l'arrimage du développement des compétences individuelles sur la progression salariale chez les entreprises A et B. Aussi, la mise en place d'évaluations de performances chez l'entreprise B constitue un autre pas vers l'individualisation de la relation d'emploi, alors que les objectifs liés à l'amélioration continue eux semblent viser une meilleure adhésion aux changements apportés à l'organisation du travail. Enfin, bien que le changement ne se fût pas concrétisé au moment de l'entrevue, la gestionnaire de l'entreprise C nous fait part d'une possible ouverture syndicale aux évaluations de performance, même si rien n'est garanti.

Tableau 4.2 : Tableau synthèse des changements à la gestion des ressources humaines

Nature des changements	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Gestion stratégique et pression des coûts	<p>Modèle de gestion des ressources humaines basé sur l'utilisation de Centres d'excellence</p> <p>Impartition de plusieurs fonctions RH transactionnelles</p> <p>Importantes pressions pour réduire les coûts de main-d'œuvre</p>	<p>Modèle de gestion basé sur le calcul d'indicateurs de la performance organisationnelle</p> <p>Impartition du recrutement et de la formation</p> <p>Pressions pour réduire les coûts de main-d'œuvre</p>	<p>Délégation de tâches opérationnelles à l'équipe de gestion des ressources humaines</p> <p>Absence d'impartition</p>
Pratiques RH collectives	<p>Développement des compétences visant une plus grande flexibilité du travailleur</p> <p>Participation de l'employé comme formateur</p> <p>Bonis basés sur la performance de l'entreprise qui ne sont plus en vigueur</p>	<p>Développement des compétences visant une plus grande flexibilité du travailleur</p> <p>Participation de l'employé pour coordonner la formation</p> <p>Implication des employés au recrutement</p> <p>Bonis basés sur la performance de l'entreprise</p>	<p>Volonté de dispenser de la formation économique freinée par la résistance du syndicat</p> <p>Bonis basés sur la performance de l'entreprise</p>
Pratiques RH individualisées	<p>Progression salariale individuelle arrimée avec le développement individuel des compétences</p>	<p>Progression salariale individuelle arrimée avec le développement individuel des compétences</p> <p>Évaluations de performance avec des objectifs orientés sur l'amélioration continue</p>	<p>Volonté d'implanter des pratiques d'évaluation de performance freinée par la résistance du syndicat</p>

4.1.3 Les changements apportés à la culture d'entreprise

Constituant la dernière composante de la stratégie patronale face au travailleur, la culture d'entreprise nous semble intrinsèquement liée aux changements apportés à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines. En effet, le développement d'une nouvelle mentalité collective centrée sur l'organisation nous apparaît d'abord comme une résultante des différentes initiatives patronales mentionnées précédemment. Par exemple, l'implantation de cercles d'amélioration continue au sein des trois entreprises et l'apparition des équipes de travail semi-autonomes au sein de l'entreprise B constituent de bons exemples de développement d'un collectif de travail centré sur les priorités organisationnelles. Par contre, nos données vont plus loin et nous indiquent que les changements culturels ne sont pas tous causés indirectement par d'autres modifications apportées à l'organisation. En effet, les trois organisations ont implanté certaines pratiques visant directement le développement de cette culture d'entreprise.

En premier lieu, toutes les entreprises nous expriment une volonté patronale de se rapprocher des travailleurs. Les employeurs favorisent à cet effet les échanges entre les gestionnaires et les employés de plancher. Effectivement, le gestionnaire des relations de travail de l'entreprise A planifie parfois quelques réunions « avec les employés salariés, les employés dans la *shop* et quelques superviseurs » (RHA3), afin de créer un tel climat d'échange. Au sein de l'entreprise C, la gestionnaire RH participe plutôt à des rencontres qui sont déjà établies au sein de l'entreprise :

« Je ne suis pas une personne RH très traditionnelle qui est dans mon bureau, j'aime beaucoup participer aux rencontres du personnel de production, comme les rencontres matinales. Je vais passer ici le soir, je vais rencontrer les travailleurs, je vais aller sur le plancher, je vais questionner. » (DRHC)

La pratique semble à cet effet être plutôt récente puisque la gestionnaire s'est « forcée depuis les dernières années à plus [s']impliquer. » (DRHC). Par contre, l'organisation se distingue des deux autres étant la seule à mettre en place des rencontres annuelles où « le chef de la direction va rencontrer tous les employés. » (DRHC). L'employeur utilise

ainsi cette plateforme de communication pour aborder les « projets aussi qui sont en cours » (DRHC), dont « plusieurs projets d'amélioration continue » (DRHC), comme nous l'avons vu lors de la présentation des changements apportés à l'organisation du travail. Enfin, au sein de l'entreprise B, les réunions d'équipe semblent être le moyen privilégié pour créer cette relation d'échange entre les employés de niveau hiérarchique différent :

« À tous les débuts de quarts, on a une réunion où est-ce qu'on passe au travers de nos objectifs de la journée, des objectifs financiers, de formation, de progression du produit, etc. Donc, on va discuter de ça et prendre les actions requises. » (GPB)

Ensuite, encore plus que des rapprochements directs avec les employés, les trois entreprises convergent encore une fois en nous rapportant l'utilisation d'outils de communication concrets entre les travailleurs et la direction. L'entreprise A nous parle de « thème de campagne » (RHA2) qui cette année-là était « l'engagement à travers la performance » (RHA2). L'organisation utilise également des « photos corporatives » (RHA2) et des « messages du VP ou du Président » (RHA2) pour sensibiliser davantage les employés à la performance organisationnelle, à travers ce qui nous apparaît comme étant une véritable stratégie de communication promue entre autres par des « leaders fonctionnels en relations publiques et communication » (RHA1).

L'entreprise B se rapproche à cet effet de la précédente puisqu'elle a mis en place des « blogues, des communications hebdomadaires et mensuelles » (GPB). Tout comme l'entreprise A, ces initiatives sont appuyées par une fonction dédiée aux communications : « le prédécesseur du président actuel, lui il a décidé que ça nous prenait un directeur exécutif du côté des communication et de la culture » (GPB). L'ajout de la fonction semble toutefois plus récent que chez l'entreprise A, où les leaders fonctionnels font partie d'un modèle d'affaires qui semble déjà bien établi. Enfin, la gestionnaire de l'entreprise C abonde dans le même sens avec l'utilisation d'un « babillard de communication d'entreprise, d'un babillard pour les employés, d'un téléviseur à la cafétéria » (DRHC) et de « notes de service à l'interne » (DRHC). Toutefois, à la différence des entreprises A et B, les communications sont prises en

charge par l'équipe des ressources humaines, plutôt que par un membre de la direction qui y serait exclusivement dédié.

En plus de ces moyens de communication privilégiés par ces trois organisations, l'entreprise B se distingue davantage puisqu'elle est en effet la seule ayant mis en place de véritables programmes culturels, ayant pour thématique centrale le rapprochement entre la direction et les travailleurs et la sensibilisation des employés aux enjeux affectant la direction. Nous prendrons l'exemple d'un programme, que nous ne pouvons nommer pour des raisons de confidentialité, qui comprend plusieurs activités au cours desquelles les employés seront sensibilisés aux réalités vécues par les clients de l'entreprise. L'une de ces activités est décrite dans l'extrait suivant par l'un des gestionnaires rencontrés :

« Deuxième activité qu'ils ont faite, c'est une activité où est-ce qu'on formait une équipe multidisciplinaire qui allait choisir un client qui était problématique côté évaluation avec nous autres. Il y avait 5-6 différentes fonctions. Tu avais des gens de finance, tu avais des gens des opérations, etc. Toutes les semaines, il y avait un appel téléphonique avec le client et ils parlaient de la progression de la construction du produit. Ça l'amenait le monde à traiter un petit peu plus avec les clients, donc l'inspecteur qui est là n'avait pas l'opportunité de parler avec le client, mais là, toutes les semaines, il parlait avec le client et il comprenait ses enjeux. » (GPB)

L'effet culturel est majeur, car avec l'instauration de cette pratique l'employeur s'assure de créer formellement un lieu d'échange qui permet à des employés de spécialités différentes de résoudre des problématiques de gestion, ce qui rappelle énormément la mise en place des équipes de travail.

Enfin, les entreprises A et B ont mis en place différents mécanismes afin d'instaurer une culture de performance centrée sur la compétition interusine au sein de leur organisation. L'entreprise B est celle qui en témoigne le plus :

« Donc on est en compétition avec nous-même finalement, c'est-à-dire que le travail est donné à différentes usines dans le monde, puis même si c'est la même entreprise, tu veux le même travail » (RHB)

Il est intéressant de noter que cette logique de compétition est dangereusement liée à la précarité de l'emploi, puisque les représentants de l'employeur rencontrés semblent indiquer que le patronat sous-entend qu'une mauvaise performance pourrait résulter en la perte de contrats, et donc éventuellement en la perte d'emplois. L'entreprise A abonde dans le même sens puisqu'elle « a mis un modèle de compétition entre les usines. » (GRTA). Le changement semble toutefois moins ancré chez cette entreprise et son effet délétère sur la sécurité d'emploi y apparaît comme étant moins présent qu'au sein de l'entreprise B.

En somme, les changements culturels semblent découler des initiatives mises en place au sein de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines. Mais le patronat semble aussi mettre des efforts qui sont directement liés à l'établissement d'un collectif de travail centré sur l'organisation. Celle-ci y parvient notamment en se rapprochant davantage des travailleurs en favorisant des échanges entre les deux parties et des moyens de communication formels, qui, pour les entreprises A et B, sont appuyés par des questionnaires exclusivement dédiés à cette fonction. Ensuite, l'entreprise B effectue un pas supplémentaire vers l'établissement de nouveaux collectifs basés sur les priorités de l'organisation avec la mise en place de programmes culturels, dont certaines activités rappellent l'implication du travailleur à la gestion de la production. L'entreprise va même jusqu'à créer une fonction de gestion centrée sur la culture d'entreprise. Enfin, les entreprises A et B semblent tirer profit des réalités économiques issues de la mondialisation, car elles semblent parvenir à inculquer au travail une logique de compétitivité interusine à l'échelle mondiale qui reflète très bien la réalité patronale en ce sens. Un constat y semble évident : la stratégie du patronat semble être dans tous les cas de développer un esprit collectif fortement aligné sur la stratégie d'entreprise.

Tableau 4.3 : Tableau synthèse des changements à la culture d'entreprise

Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Réunions ponctuelles entre les gestionnaires et les employés	Échanges entre les gestionnaires et les employés au sein des équipes de travail semi-autonomes	Participation de la directrice des ressources humaines aux réunions des employés de production
Campagne de communication basée sur la performance de l'organisation	Blogues, communications hebdomadaires et mensuelles	Babillards de communication aux employés, téléviseur à la cafétéria et notes de service
Présence de leaders fonctionnels en relations publiques et communications	Programmes culturels centrés sur la sensibilisation des travailleurs aux enjeux de gestion	
Culture de compétition entre les usines de la même compagnie	Culture de compétition entre les usines de la même compagnie	

4.1.4 Synthèse des changements à l'égard des travailleurs

Les données collectées dans le cadre de cette recherche démontrent que les trois entreprises étudiées sont effectivement le site de nombreux changements. Au niveau de l'organisation du travail, la réalité semble bel et bien centrée sur l'optimisation des ressources à travers une flexibilité et une participation accrue du travailleur. La séparation entre l'intellectuel et le technique semble bel et bien révolue comme l'indique la présence systématique de cercles de qualité qui permettent aux travailleurs de contribuer au-delà de leurs tâches usuelles à l'amélioration des processus de production. Les changements apportés à la spécialisation des travailleurs se matérialisent cependant différemment d'une entreprise à l'autre. En effet, l'entreprise B se distingue par la création d'équipes de travail semi-autonomes, mais possède toutefois des points de convergence avec l'entreprise A en ce qui a trait aux changements facilitant la relocalisation du travailleur à l'extérieur de son champ de compétence. Par contre, l'entreprise B se distance de l'entreprise A en institutionnalisant ce changement en utilisant des indicateurs à cet effet dans son système *Blueprint* et en adoptant des clauses de convention collective permettant la plus grande flexibilité du travailleur. Si les ambitions de l'entreprise C semblent aller dans le même sens, notamment en matière de

flexibilité, les désirs de changement de la partie patronale semblent se buter à une résistance syndicale. La réalité des trois entreprises diverge également lorsque l'on aborde le degré de supervision. Alors que les entreprises A et B cherchent toutes deux à amincir leurs lignes hiérarchiques, elles se distinguent au niveau du pouvoir décisionnel qui est transféré aux employés, une pratique favorisée chez l'entreprise B au sein des équipes de travail semi-autonomes, mais absente au sein de l'entreprise A. Encore une fois, l'entreprise C possède la volonté d'impliquer le travailleur dans la prise de décision, mais ne semble pas avoir le support syndical nécessaire.

Ensuite, lorsqu'on observe les changements apportés à la gestion des ressources humaines, on y trouve également plusieurs réalités communes aux trois entreprises. La volonté d'être plus stratégique dans la gestion du personnel est bien présente et se manifeste de façon plus prononcée chez les entreprises A et B par l'implantation de modèles de gestion renouvelés qui tentent de répondre aux pressions de coûts provenant de l'industrie aéronautique. Les entreprises semblent également avoir développé certaines pratiques ressources humaines visant le renforcement du collectif d'entreprise, notamment avec des pratiques de formation facilitant les changements organisationnels apportés par l'employeur et l'implication du travailleur chez les entreprises A et B, ainsi que la présence de bonus liés à la performance de l'entreprise toujours utilisés chez les entreprises B et C. Par contre, une contradiction est soulevée au sein de l'entreprise B lorsque l'on présente le développement des compétences, visant le renforcement du travail d'équipe, à une progression salariale fortement individualisée. Enfin, l'entreprise B étend cette contradiction en instaurant une évaluation de performance qui est individuelle, mais qui reste centrée sur l'implication du travailleur au collectif d'entreprise en tentant de favoriser l'amélioration continue.

Finalement, l'ensemble de ces changements reflète une transition importante au niveau de la culture d'entreprise. L'établissement d'un nouveau collectif d'entreprise entre les deux parties se voit facilité par la présence de rapprochements importants entre le patronat et les employés de plancher et l'utilisation de plateformes de communications concrètes. Puis, l'entreprise B se démarque une nouvelle fois en mentionnant

l'implantation de programmes culturels fortement alignés sur la sensibilisation du travailleur aux enjeux de gestion et la mise en place d'un poste centré sur la culture d'entreprise et la communication. Enfin, les entreprises A et B transposent les pressions vécues par les organisations à l'échelle mondiale au sein même de l'entreprise en favorisant l'apparition d'une culture de compétition entre les différentes usines de la compagnie, dans une tentative de sensibiliser le travailleur à l'importance de la performance organisationnelle.

4.2 Les stratégies patronales à l'égard du syndicat

Il ressort des analyses menées jusqu'ici que l'acteur patronal s'est en effet appuyé sur les leviers de l'organisation du travail, de la gestion des ressources humaines et de la culture d'entreprise pour modifier sa stratégie à l'égard des travailleurs. Ces changements ont toutefois été accompagnés dans les entreprises A, B et C de nouvelles orientations face à l'acteur syndical, qui représentent l'objet de la présente étude. Dans la prochaine section, nous discuterons premièrement de la vision de l'employeur quant à la nature pluraliste ou unitariste des relations de travail au sein de leur entreprise pour ensuite nous intéresser à l'évolution des relations de travail au sein de ces organisations.

4.2.1 Vision pluraliste ou unitariste de l'employeur quant aux rapports sociaux

Certaines entreprises ont une version pluraliste des relations de travail et reconnaissent fondamentalement la nécessité d'exister du syndicat et les intérêts indépendants de ceux-ci et des travailleurs qu'ils représentent. D'autres ont plutôt une vision unitariste des relations patronales-syndicales, alignée sur les intérêts de l'employeur, et reconnaissent les intérêts de l'acteur syndical dans la mesure où ceux-ci coïncident avec les leurs. Pour bien déterminer la nature de la vision patronale, nous allons d'abord examiner la nature des relations de travail maintenant privilégiées par l'employeur. Enfin, s'il y a un changement de vision, il faudra déterminer si cela s'est traduit par une reconnaissance accrue des intérêts potentiellement divergents des syndicats.

4.2.1.1 Changements dans le type de relations patronales-syndicales privilégiées par le patronat

S'il y a une chose que les trois entreprises rencontrées ont en commun, c'est leur reconnaissance de l'acteur syndical comme étant une réalité avec laquelle ils doivent maintenant composer de façon beaucoup plus stratégique qu'auparavant. Il semble en effet y avoir eu une prise de conscience patronale dans les dernières années face à l'importance des relations de travail. En effet, marquées par la compétitivité et une pression sur les coûts, les directions d'entreprise rencontrées veulent clairement rompre avec un historique de relations patronales-syndicales tendues. D'abord, les données recueillies auprès de l'entreprise A indiquent en effet cette volonté de changement :

« Absolument. La beauté de ça c'est que la haute direction voyait que ça prenait des changements en relations de travail à cause de ce qui s'en venait et de ce qui s'est passé dans le fond au cours des 15-20 dernières années. » (GRTA)

Le lien avec la rentabilité de l'entreprise est rendu très clair lorsque le gestionnaire des relations de travail avance que « la manière de parler aux gestionnaires souvent c'est par la " piasse " aussi. Si ça lui coûte trop cher, il va changer ses habitudes. » (GRTA). Chez l'entreprise B, la même réflexion transparait des dires des gestionnaires quant à la nécessité de changer puisque la direction de l'entreprise s'apercevait que « c'était difficile les relations à Montréal » (RHB). Ainsi, les gestionnaires de l'entreprise ont tous eu une prise de conscience à l'effet qu'il fallait privilégier des relations patronales-syndicales plus harmonieuses et qu'il « fallait changer » (RHB). Puis, tout comme l'entreprise A, la motivation sous-jacente à ce changement de cap semble être le penchant très coûteux des relations de travail marquées par le conflit, puisque la gestionnaire lie cette motivation au changement au fait que son usine « était coûteuse comme site » (RHB). Enfin, au sein de l'entreprise C, la gestionnaire des ressources humaines nous témoigne également d'une volonté claire d'établir des relations de travail plus harmonieuses, l'employeur tentant « d'être conciliant, d'être compréhensif » (DRHC) et essayant de trouver des manières « d'amener le syndicat à communiquer » (DRHC). Comme les entreprises A et B, ce changement de cap semble motivé par une volonté de rentabilité de l'entreprise, puisqu'il faut sensibiliser l'organisation à « ce qui

est le mieux pour l'entreprise, pour assurer la pérennité de l'entreprise, pour aller chercher les contrats additionnels. » (DRHC). Ainsi, il est possible de constater un premier parallèle entre la gestion des employés et les relations de travail, puisque dans les trois cas, la rentabilité de l'entreprise semble agir comme moteur au changement au sein des relations de travail.

4.2.1.2 Reconnaissance des intérêts du syndicat

Les trois entreprises rencontrées ont ainsi changé fondamentalement leur vision des rapports sociaux au sein de l'organisation. Toutefois, ce désir d'avoir des relations plus positives n'implique pas forcément l'existence d'une vision pluraliste basée sur la reconnaissance des intérêts potentiellement divergents des syndicats. À cet effet, les intervenants rencontrés au sein des trois entreprises nous mentionnent privilégier des mécanismes d'expressions des réalités patronales et syndicales. Au sein de l'entreprise A, la direction nous dit avoir créé « des comités, qui pouvaient regarder les grands enjeux que les deux parties avaient » (GRTA), afin de trouver une solution gagnante pour l'organisation et pour le syndicat : « On a réussi à faire ce qu'on avait à faire au sein des deux parties pour protéger nos intérêts mutuels. » (GRTA). L'organisation va même plus loin, puisque la directrice des ressources humaines de l'usine semble également être un véhicule pour la vision syndicale :

« Elle, elle a plus un rôle d'intermédiaire, que moi j'appelle une traductrice. Elle est capable de traduire notre façon d'exposer nos choses. Puis elle va le traduire pour que les membres de la direction puissent comprendre nos réactions et notre façon de dire les choses, puis pour qu'on puisse comprendre leur point de vue aussi. » (RepSynA)

Ainsi, l'employeur semble privilégier une communauté patronale-syndicale permettant l'expression des intérêts potentiellement divergents. Par contre, l'employeur a également créé des comités paritaires qui semblent exclusivement centrés sur l'application du plan patronal, comme ceux liés à « l'organisation de la main-d'œuvre » (RepSynA) et « la mobilité de main-d'œuvre » (RepSynA), dont les fonctions sont d'assurer une « mobilité de main-d'œuvre, entre différents départements, secteurs et même entre usines » (RepSynA). Jumelés au dire de l'une des gestionnaires des

ressources humaines rencontrées, qui, en nous racontant un séjour dans une usine à l'étranger, nous parlait « d'une usine non syndiquée qui ne doit pas le devenir » (RHA3), il est permis d'avancer que malgré une reconnaissance des intérêts syndicaux dans certains établissements, cela n'est pas nécessairement une réalité uniforme au sein de l'organisation.

Au sein de l'entreprise B, la situation est loin d'être la même. En effet, alors que les comités patronaux-syndicaux semblent valoriser l'expression du point de vue syndical chez l'entreprise précédente, les gestionnaires de l'entreprise B semblent utiliser ces lieux de rencontre pour promouvoir l'adhésion au plan patronal : « Je vais travailler avec le comité d'atelier pour *coacher* mes employés sur la gestion du temps supplémentaire, par exemple. » (GPB). L'employeur semble en effet utiliser cette plateforme non pas pour reconnaître les intérêts syndicaux, mais bien pour véhiculer des priorités de gestion et influencer l'acteur syndical, comme discours à sens unique de l'un des gestionnaires peut en témoigner :

« Regarde, on a cette problématique-là, c'est comme ça qu'on la gère, c'est comme ça que je pense qu'il faudrait le gérer et l'équipe ne s'entend pas parce que ça vient jouer dans les poches des individus. Comment est-ce qu'on fait pour que l'équipe comprenne que si on le fait comme ça, ça va nous coûter moins de temps supplémentaire, ça va faire diminuer notre taux horaire et ça va nous permettre d'aller chercher plus de volume. » (GPB)

Ce penchant patronal pour favoriser l'alignement des intérêts patronaux et syndicaux est de plus exacerbé par l'utilisation par le patronat de menaces de fermeture envers le syndicat :

« C'était des mesures, c'était des menaces pas voilées du tout. Ils disaient : " Regarde, l'usine, on va la fermer. ". À partir de 2010, les menaces étaient là. On a eu une présentation : " On a deux chemins, et si vous prenez le mauvais chemin, on ferme. ". C'était direct comme ça. » (RepSynB)

Enfin, lorsqu'on prend en compte le fait que l'employeur a pu inclure des clauses facilitant la flexibilité du travailleur au sein de la convention collective, il devient assez clair que malgré l'instauration d'un climat de relations de travail basé sur la

communication, l'employeur tente de contraindre le syndicat à adopter ses positions en affichant une vision unitaire des relations de travail.

Enfin, chez l'entreprise C, l'organisation utilise à l'instar des deux autres entreprises des comités paritaires permettant les échanges entre le patronat et le syndicat. Un peu à la manière de l'entreprise A, l'employeur utilise ces lieux d'échange pour reconnaître les intérêts de la partie syndicale, puisque « souvent sur le comité d'usine quand la partie syndicale amène certains problèmes » (DRHC), la direction souhaite entendre « la meilleure solution, ce serait quoi » (DRHC) selon l'acteur syndical. Cette ouverture patronale semble d'ailleurs surprendre le syndicat, qui n'« est pas habitué » (DRHC) et qui ne « veut pas encore se mouiller et se commettre » (DRHC). En effet, les rencontres entre l'employeur et le syndicat étaient autrefois « des rencontres assez hostiles » (DRHC) où le syndicat amenait sa « liste d'épicerie avec tous ses problèmes » (DRHC). Ainsi, la direction semble vouloir favoriser l'expression du point de vue syndical. Par contre, lorsque l'on pousse plus loin notre analyse, la gestionnaire des ressources humaines nous mentionne que ces rapprochements visent un objectif précis d'adhésion au plan patronal :

« Il faut que la partie syndicale voie ce qui est le mieux pour l'organisation, ce qui est le mieux pour l'entreprise, pour assurer la pérennité de l'entreprise, pour aller chercher les contrats additionnels. Oui, il faut demander aux travailleurs d'être plus flexibles, puis en période de rationalisation, il faut couper les postes. Il faut assurer la pérennité et la viabilité de l'entreprise. L'entreprise est là pour faire de l'argent, elle est là pour être profitable. » (DRHC)

Ainsi, il est possible d'affirmer qu'un historique d'échanges hostiles entre le syndicat et le patronat semble contraindre ce dernier à adopter une position plutôt pluraliste, mais que malgré tout, le patronat tente de favoriser l'adhésion du syndicat aux priorités de gestion.

4.2.1.3 Vision unitariste ou pluraliste du patronat : synthèse

La précédente analyse de la vision patronale en matière de relations de travail nous apprend d'abord qu'il y a un consensus au sein des entreprises rencontrées : les relations de travail doivent devenir plus harmonieuses. Les motivations sous-jacentes à cette volonté unanime font également convergence en mettant l'accent sur la réduction des coûts que peut permettre une harmonisation des relations de travail. L'analyse subséquente de la reconnaissance patronale des intérêts du syndicat démontre toutefois qu'il existe plusieurs divergences entre les trois entreprises. De son côté, l'entreprise A semble avoir créé des comités patronaux-syndicaux exclusivement dédiés à l'expression des enjeux patronaux et syndicaux afin de viser une résolution de problème conjointe, en plus d'utiliser la direction des ressources humaines de l'usine locale pour assurer la communication des intérêts syndicaux à la haute direction. Il semble donc que l'entreprise privilégie un mode de fonctionnement pluraliste des relations de travail.

À l'opposé, malgré qu'elle utilise aussi des comités paritaires, l'entreprise B utilise plutôt ceux-ci pour promouvoir les intérêts patronaux et contraindre le syndicat à adopter les positions patronales, en plus de l'utiliser comme véhicule de changement auprès des employés. Mais encore plus, l'utilisation de menaces patronales pour faire plier le syndicat semble indiquer que la direction favorise une communauté d'intérêts unitaire en matière de relations de travail. Enfin, l'entreprise C constitue un cas intéressant puisque la direction exprime clairement que les réunions du comité d'usine permettent au syndicat d'exposer les intérêts qui lui sont propres. Par contre, cette ouverture est également accompagnée d'un objectif d'éducation syndicale aux problématiques de gestion, nous indiquant que malgré que la direction favorise une gestion pluraliste des relations de travail, elle tente de favoriser une adhésion syndicale aux priorités de gestion, ce qui ne semble par contre pas fonctionner.

Tableau 4.4 : Tableau synthèse des changements à la vision de l'employeur quant aux rapports sociaux

Nature des changements	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Type de relations de travail privilégiées par le patronat	Volonté d'avoir des relations de travail plus harmonieuses afin d'assurer une meilleure rentabilité de l'entreprise	Volonté d'avoir des relations de travail plus harmonieuses afin d'assurer une meilleure rentabilité de l'entreprise	Volonté d'avoir des relations de travail plus harmonieuses afin d'assurer une meilleure rentabilité de l'entreprise
Reconnaissance des intérêts du syndicat	Mise en place de mécanismes d'expression et de reconnaissance des intérêts syndicaux	Mécanismes d'échange patronaux-syndicaux basés sur l'adhésion au plan patronal	Mise en place de mécanismes d'expression et de reconnaissance des intérêts syndicaux

4.2.2 Changements au sein de la gestion des relations de travail

L'établissement de la vision patronale nous indique qu'il existe une certaine divergence entre les trois entreprises sur la façon de conceptualiser les rapports sociaux au sein de l'entreprise. Nous examinerons maintenant les effets de ces visions patronales sur les différents changements apportés à la gestion des conflits de travail et à la négociation collective, pour terminer en abordant les actions liées à la participation syndicale aux changements véhiculés par le patronat.

4.2.2.1 Gestion des conflits de travail et des négociations collectives

Étant donné que nos trois entreprises affichent une volonté commune de privilégier l'établissement de relations de travail positives, on pourrait s'attendre à un alignement entre ce désir et la manière de gérer les conflits de travail, et c'est ce qu'on observe au sein des entreprises A et B, qui nous indiquent clairement que la partie patronale et syndicale ont un discours transformé et centré sur la résolution proactive des problèmes vécus au quotidien. Ainsi, le gestionnaire des relations de travail de l'entreprise A nous

confirme que la communication constante et positive entre les deux parties permet d'adapter ou de modifier certaines procédures afin d'éviter l'escalade d'une problématique sous forme de grief :

« On s'est mis à régler nos griefs à l'interne, on ne commencera pas à aller demander à une tierce partie. On va les régler, on va mettre des mécanismes en place pour régler le tout. À travers la convention, on va mettre plus de mécanismes pour mettre des processus en place, ça devrait aider à avoir moins de griefs. » (GRTA)

Au sein de l'entreprise B, on abonde dans le même sens. Une gestionnaire des ressources humaines nous mentionne clairement un changement au sein de la résolution des griefs. Autrefois, les gestionnaires « trouvaient une solution, sachant qu'elle allait à l'encontre de la convention collective » (RHB), indiquant qu'« on va le faire puis on s'occupera du grief après » (RHB). Mais maintenant, la gestion des problématiques de travail semble être plus proactive, puisqu'au sein du comité de griefs, « en principe tu es censé parler des griefs, mais souvent tu parles de tous les autres problèmes pour essayer d'éviter les griefs » (RHB). L'effet est tellement efficace que l'entreprise n'aurait pas fait face à de nouveaux griefs depuis 2 ans au moment de l'entrevue.

Par contre, alors que l'on constate une évolution positive dans les mécanismes de résolution des conflits de travail au sein des entreprises A et B, l'entreprise C semble quant à elle figée dans un mode traditionnel de gestion des conflits de travail. En effet, malgré que le patronat « essaie différentes méthodes » (DRHC), le syndicat maintient des positions tranchées puisque quand la gestionnaire reçoit un grief, « il n'est pas question de discuter ou de négocier » (DRHC). Ainsi, celle-ci semble forcée de retourner elle-même à un mode de gestion des conflits traditionnel, en mettant son « pied à terre » (DRH) :

« C'est pour ça qu'on est allé en arbitrage cette année. Parce qu'assez c'est assez, de toujours donner droit à un grief. C'est important qu'ils voient que l'employeur a des droits. Malheureusement, c'est une méthode que j'appelle *the tough love*, mais je pense qu'on n'a pas beaucoup à perdre présentement, de prendre la ligne plus dure. » (DRHC)

Nous pouvons observer ainsi qu'en forte cohérence avec son refus presque systématique des propositions patronales face aux travailleurs, le syndicat s'oppose également aux initiatives patronales en matière de relations de travail.

Dans un deuxième temps, ce désir patronal d'améliorer la gestion des conflits de travail chez les entreprises A et B semble s'être transposé au niveau des négociations collectives. Le gestionnaire des relations de travail de l'entreprise A indique en effet que les deux parties se sont « mises aussi à se parler entre la convention » (GRTA), afin de se partager mutuellement et d'avance l'information sur les grands enjeux qui seront au centre des négociations collectives :

« Puis c'est ça qui fait notre force. Puis tant qu'il va y avoir cette continuité-là, je pense qu'on est sur la bonne voie. Ça fait 8 conventions qu'on négocie 3 mois à l'avance. » (GRTA)

La pratique semble ainsi bien établie et est cohérente avec la création de plateformes d'échange entre les deux parties par le patronat ainsi que la gestion proactive des griefs qui est promue au sein de l'entreprise. Chez l'entreprise B, cette volonté de partage est également présente, bien qu'elle n'ait trouvé écho que récemment chez l'acteur syndical, en raison de l'élection d'un nouveau président :

« Le président, il veut travailler avec nous autres. Il est déjà en train de nous demander : " Qu'est-ce que vous allez demander à la prochaine négociation pour qu'on puisse commencer à se préparer? ". Il est vraiment proactif. Il a compris que si l'on voulait survivre, il fallait être différents. » (RHB)

Ainsi, l'entreprise semble déjà sur la voie du changement, bien qu'à un niveau moins avancé que l'entreprise A. Enfin, pour l'entreprise C, dans le même ordre d'idée que les récentes observations sur les changements en matière de relations de travail, on n'observe pas de telles innovations, ce qui n'est guère surprenant en considérant que la direction n'a pas réussi à renouveler les modes de gestion des conflits de travail.

4.2.2.2 Participation syndicale au changement

Traditionnellement, l'acteur syndical ne participe pas aux changements implantés par le patronat. Toutefois, les trois entreprises de la présente étude démontrent un niveau important d'ouverture à l'acteur syndical. Nous tenterons maintenant de voir si les organisations ont effectué des changements visant une plus grande implication syndicale aux changements orchestrés au sein de l'organisation, ou si au contraire elles ont favorisé un maintien du statu quo, en analysant d'abord dans quelle mesure le patronat partage de l'information stratégique avec le syndicat, pour ensuite discuter des mécanismes encourageant la participation syndicale à l'implantation des changements en entreprise. D'abord, nous avons vu que les gestionnaires et les syndicats ont plusieurs occasions d'échanger sur des problématiques de gestion. À cet effet, les entreprises A et B nous affirment avoir fait certains rapprochements entre la haute direction et le syndicat. Au sein de l'entreprise A, il est même question de rencontres entre la haute direction et l'exécutif syndical :

« On a d'habitude une rencontre environ deux fois par année entre les dix membres du comité syndical et des représentants patronaux dans laquelle tu vas avoir le vice-président ressources humaines, le vice-président exploitation et les vice-présidents de différents secteurs de fabrication. Deux fois par année, on fait ça, pour regarder l'ensemble de la *business*. » (RepSynA)

En effet, l'employeur semble démontrer un niveau important de transparence, puisque ces rencontres semblent être un lieu d'échange entre les deux parties où une information à saveur stratégique est communiquée au syndicat, constituant une première manifestation patronale d'éducation syndicale aux changements visés par le patronat. Chez l'entreprise B, on observe également certains rapprochements, sans toutefois parler d'échange d'information de gestion :

« Quand on a des visiteurs qui viennent, disons, des hauts placés, souvent, leur première rencontre, le matin, c'est avec l'équipe de direction, pour dire bonjour. Bien maintenant, avec l'équipe de direction, le syndicat est là. Donc, les premières personnes que les visiteurs voient, c'est l'équipe de direction assise à côté du syndicat. » (RHB)

Par contre, le syndicat est bien exposé à de l'information stratégique par les gestionnaires de plus bas niveau, et celle-ci semble beaucoup moins informative et plutôt orientée sur l'adhésion au plan patronal :

« Donc, ça lui coûte plus cher de venir chez nous. Donc, tu ne seras pas capable de gagner ces contrats-là. Donc, si tu perds un peu de volume, ça devient exponentiel, parce que ton taux horaire augmente et tu n'es plus capable d'aller en gagner et tu vas continuer à en perdre et ça va durer 4 ans, 5 ans. Puis, l'usine va fermer. Donc, face à cette réalité-là, je pense qu'ils ont compris et qu'ils se sont dit qu'on ne peut pas perdre de volume. » (GPB)

L'information de gestion qui est présentée sert donc d'outil au patronat pour appuyer les menaces de fermeture mentionnées précédemment et semble trahir une volonté patronale de faire participer le syndicat au changement de façon plutôt instrumentale. Cette volonté est d'autant plus apparente que l'un des gestionnaires nous indique que cette éducation syndicale à la gestion vise la création d'un « incitatif de leur côté d'aller travailler avec les équipes pour leur faire comprendre comment gérer leurs choses » (GPB), et que « si l'on fait un changement, comment le syndicat peut participer pour que ce changement-là soit un succès. » (GPB). Enfin, chez l'entreprise C, on observe contrairement aux entreprises A et B une séparation complète entre l'information stratégique de gestion et le syndicat. En effet, ce genre de rencontre entre la haute direction et le syndicat n'est mentionné ni par le patronat, ni par le syndicat. La gestionnaire des ressources humaines nous parle toutefois d'une anecdote où son patron et la partie syndicale ont échangé, mais le résultat fut plutôt négatif :

« J'avais un comité de griefs, et puis mon patron s'est invité. Puis, ça a mal tourné. C'était un peu prévisible parce que c'est une personne de tête, qui gère avec ses convictions, puis il n'y a pas de zones grises. Et il arrive au comité de griefs, et il commence à passer en revue les griefs, puis j'étais sur le point d'avoir des règlements dans plusieurs griefs. Puis, il commence à dire "non, non, ça non, ça, c'est ma position". Puis ça a ébranlé la partie syndicale. Ils ont vraiment été insultés ». (DRHC)

Ainsi, cet exemple d'échange semble nous indiquer un manque d'ouverture d'un membre de la haute direction envers le syndicat, qui semble en quelque sorte être le reflet de la résistance dont fait part le syndicat. Enfin, la nature de l'information partagée

n'est pas du même niveau que les entreprises A et B, puisque le seul échange mentionné par la gestionnaire entre la haute direction et le syndicat touchait la résolution des griefs.

Enfin, bien que le partage d'information stratégique avec le syndicat soit un premier pas vers une inclusion du syndicat à l'implantation des changements en entreprise, cela ne veut pas dire pour autant que la direction favorise la participation active de l'acteur syndical. L'entreprise A semble à cet effet avoir instauré un changement majeur, l'un des gestionnaires relatant que la partie patronale et syndicale ont « signé en début de mois dernier une entente de collaboration. » (GRTA). Ce changement est majeur en termes de participation syndicale à l'implantation des changements, puisqu'à travers cette entente, le syndicat entend former certains fournisseurs de la compagnie, contribuant ainsi à l'amélioration stratégique de la chaîne de valeur mondiale de la compagnie :

« L'employeur a une stratégie mondiale. Par contre, il rencontre des problèmes de qualité dans la chaîne d'approvisionnement et il veut mettre en place une stratégie, et il nous demande si on veut en faire partie. » (RepSynA)

Le représentant syndical témoigne en effet du niveau de participation, car ce « support qu'on pourrait donner à la chaîne d'approvisionnement » (RepSynA) inclus de former les fournisseurs de la compagnie :

« Ça, ça veut dire qu'on est en train de parler du transfert de notre expertise. Ça, c'est un dossier épineux pour l'ensemble de nos gens. Commencer à montrer à d'autres à faire ton travail » (RepSynA)

Le patronat semble donc mettre en pratique un mécanisme formel de participation syndicale à un changement majeur véhiculé par le patronat. À cet effet, nous avons vu précédemment que le patronat utilise certains comités pour favoriser la concrétisation des objectifs patronaux. Par contre, il a également été présenté que cette entreprise favorisait l'expression des intérêts syndicaux et cette entente semble confirmer cette dernière trouvaille puisque l'on sent qu'elle signifie la mise en commun des intérêts des deux parties.

Ensuite, l'entreprise B témoigne également de son côté cette volonté d'inclure le syndicat aux instances décisionnelles. En effet, le syndicat a été impliqué lors de l'établissement des scores liés au modèle *Blueprint* :

« Puis, ce qui nous a aidés beaucoup, c'est que pendant l'audit, qui est une journée complète, on avait l'exécutif syndical qui était assis avec nous autres. Ce point-là, on l'a débattu en disant qu'aujourd'hui, on ne l'a pas, mais on a la possibilité de le faire et on a l'ouverture d'esprit du syndicat pour le faire et on l'a déjà fait dans le passé. » (GPB)

Par contre, malgré cet état d'esprit collaboratif, la participation syndicale au changement touchait l'établissement des normes en matière de main d'œuvre temporaire : « L'objectif, c'est d'aller chercher au-dessus de 10 % de ta main-d'œuvre qui est temporaire ou a contrat fixe. » (GPB). Ainsi, alors que le cas de l'entreprise A semblait démontrer le respect des intérêts divergents des parties patronales et syndicales à travers la participation au changement, on semble seulement mettre l'accent sur les priorités patronales au sein de l'entreprise B. La participation y semble donc passive et instrumentale puisqu'aucune mention des intérêts syndicaux n'est faite lorsque ce système de gestion est abordé lors des entrevues et que cet objectif patronal va à l'encontre de la protection de la sécurité d'emploi des travailleurs.

Enfin, chez l'entreprise C, la résistance syndicale provoquée par la proposition de changement de l'employeur nous indique une absence de participation syndicale aux transformations orchestrées par le patronat, dont le nombre est minime étant donné cette opposition. Ainsi, malgré l'existence de comités paritaires, ceux-ci semblent plutôt être un lieu d'échange entre les parties sur des éléments plutôt transactionnels incluant parfois la gestion des ressources humaines :

« Donc on adresse beaucoup les points de la production, de la santé et sécurité aussi, et d'autres points spécifiques aux situations à risque qu'on aimerait adresser. Également, on traite des conflits entre employés et des plaintes. » (DRHC)

Également, il semble que le syndicat participe à l'élaboration des guides de formation : « le formateur doit assumer par son guide et le représentant syndical participe à l'élaboration de ce guide-là » (DRHC). Bref, ces aspects renvoient plutôt à une

implication transactionnelle, alors que pour les deux autres organisations on parle de changements de haut niveau.

4.2.2.3 Synthèse : changements dans la gestion des relations de travail

En somme, nous avons observé que les différentes directions des entreprises rencontrées sont très conscientes que la gestion des conflits constitue un enjeu stratégique important en matière de relations de travail. En effet, il semble y avoir une volonté partagée de réduire l'incidence de ce genre de problématiques, mais nos trois entreprises diffèrent cependant dans la mise en œuvre des changements touchants cet aspect. D'un côté, les entreprises A et B ont implanté des canaux de communication similaires permettant la résolution proactive des conflits de travail ce qui permet d'empêcher leur escalade en grief. L'entreprise C affichait également cette volonté, mais la systématique résistance syndicale semble empêcher la concrétisation de ces efforts de gestion, l'organisation arborant plutôt un mode de gestion des conflits traditionnel basé sur l'arbitrage de griefs. Enfin, les entreprises A et B nous ont fait part d'une initiative novatrice de communication des enjeux liés aux négociations collectives, et ce avant même la tenue des négociations. Les entreprises divergent toutefois puisque la pratique est très bien établie chez l'entreprise A, alors qu'elle est plutôt récente chez l'entreprise B.

Enfin, lorsque l'on analyse la participation au changement, il semble que les directions des entreprises A et B se sont rapprochées des syndicats, ce qui n'est pas le cas pour l'entreprise C. Nous observons également un partage d'information stratégique chez les deux entreprises, mais dont les motivations sous-jacentes semblent être différentes. La direction de l'entreprise A semble en effet véhiculer au syndicat une information stratégique de façon assez transparente, tandis qu'au sein de l'entreprise, B la communication des informations de gestion est centrée sur l'adhésion au plan patronal. Par contre, certains éléments de convergences semblent caractériser les mécanismes participatifs établis par ces deux entreprises. En effet, dans les deux cas, le syndicat est invité à participer à l'implantation des changements initiés par le patronat, avec l'inclusion du syndicat de l'entreprise A à la gestion stratégique de la chaîne

d'approvisionnement, et la participation syndicale au système *Blueprint* au sein de l'entreprise B.

Toutefois, la reconnaissance des intérêts du syndicat au sein même de cette pratique permet de distinguer les deux entreprises. En effet, alors qu'au sein de l'entreprise A les intérêts syndicaux sont considérés avec la mise en place d'une entente collaborative, la participation au changement chez l'entreprise B semble plutôt passive et instrumentale, en considérant que le syndicat est impliqué dans fragilisation de la relation d'emploi. Enfin, au sein de l'entreprise C, malgré que le syndicat siège sur des comités paritaires touchant la gestion des ressources humaines, il semble y avoir une absence de participation de la partie syndicale à l'établissement des changements initiés par le patronat. Cette observation n'est d'ailleurs guère surprenante étant donné la résistance syndicale qui accompagne toute volonté de changement de la part de l'employeur.

Tableau 4.5 : Tableau synthèse des changements quant à la gestion des relations de travail

Nature des changements	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Mécanismes de régulation des conflits	Communication accrue et proactive pour éviter l'escalade des conflits en grief	Communication accrue et proactive pour éviter l'escalade des conflits en grief	Gestion des conflits traditionnelle
Participation syndicale au changement	Rapprochements entre la haute direction et le syndicat Partage transparent d'information stratégique Participation syndicale à l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement par la formation des fournisseurs	Rapprochements entre la haute direction et le syndicat Partage d'information stratégique basé sur l'adhésion au plan patronal Participation syndicale à l'établissement d'une cible en termes de main d'œuvre temporaire	Aucun partage d'information stratégique Implication transactionnelle du syndicat à la gestion des ressources humaines

4.2.3 Synthèse des changements à l'égard des syndicats

Les résultats présentés concernant les changements apportés à l'égard de l'acteur syndical nous ont permis d'abord d'analyser des modifications au sein de la vision patronale quant à la nature pluraliste ou unitariste des relations de travail. Dans un premier temps, ce qui semble clair pour l'ensemble des entreprises, c'est la nécessité que la modernisation des entreprises soit accompagnée d'une gestion plus saine des relations de travail. Toutefois, l'établissement de la vision unitariste ou pluraliste du patronat doit également être analysé en fonction de la reconnaissance des intérêts du syndicat. À cet effet, les entreprises A et C témoignent de mécanismes permettant les intérêts potentiellement divergents du syndicat. L'entreprise B, malgré qu'elle adopte des rapports de proximité avec l'acteur syndical, semble plutôt vouloir le contraindre à adopter le point de vue patronal, ce qui semble être cohérent avec la vision très unitaire des relations de travail de cet acteur.

Dans un deuxième temps, nous avons présenté dans quelle mesure ces changements dans la vision patronale étaient accompagnés de changements au niveau de la gestion des relations de travail. D'abord, on peut constater que chez les trois entreprises visées il y a une volonté de réduire les conflits de travail, et donc par le fait même le nombre de griefs. Les entreprises A et B ont à cet effet réussi à instaurer un climat positif dans lequel le patronat et le syndicat ont des échanges beaucoup plus harmonieux qu'auparavant basés sur la résolution proactive des conflits de travail, ce qui explique pourquoi les deux entreprises ont vu leurs nombres de griefs diminuer substantiellement. Au sein de l'entreprise C, la situation est un peu différente. La direction semble aussi vouloir avoir une approche plus proactive et positive dans la résolution des conflits, mais il semble qu'un lourd historique de relations de travail entrave la réalisation de cet objectif, puisque l'on constate que la gestion des conflits et des griefs y semble toujours assez traditionnelle. Ces convergences et divergences se reflètent également au sein de la négociation collective, les entreprises A et B étant les seules à favoriser la communication des enjeux discutés aux futures négociations avant même leur tenue, bien que cette pratique se soit mieux cristallisée chez l'entreprise A.

Puis, en analysant la participation syndicale au changement, on constate que les entreprises diffèrent grandement à ce chapitre. De leur côté, les entreprises A et B nous témoignent de certains rapprochements entre la haute direction et le syndicat, bien que ceux-ci soient plus prononcés chez cette première. Par contre, les entreprises divergent puisque l'on constate que l'information de gestion partagée avec le syndicat de l'entreprise A semble viser l'exposition du syndicat à une gestion conjointe du changement, alors que pour l'entreprise B les échanges concernent plutôt l'adhésion aux enjeux patronaux. Malgré ces divergences, les mécanismes participatifs élaborés par le patronat semblent viser dans les deux cas l'implantation du plan patronal. Par contre, la vision pluraliste de l'entreprise A est bien reflétée dans la prise en considération des intérêts syndicaux au sein de l'entente de collaboration, alors que chez l'entreprise B l'utilisation du syndicat pour permettre d'atteindre une cible en termes de main d'œuvre temporaire vient plutôt confirmer la vision unitaire des relations de travail qui marque cette organisation.

CHAPITRE 5

Les stratégies syndicales en matière de relations de travail

Les résultats présentés au chapitre précédent démontrent que les nombreux changements organisationnels en entreprise ont été accompagnés de modifications au sein des stratégies des employeurs envers leurs travailleurs et leurs syndicats. Il a également été possible de percevoir à travers ces deux catégories de changement un alignement stratégique entre un désir d'une plus grande performance organisationnelle et une volonté d'impliquer davantage à la fois les travailleurs et les syndicats aux processus de changements. À cet égard, le présent chapitre aura comme objet de présenter les stratégies adoptées par les syndicats des trois entreprises étudiées en matière de relations de travail en contexte de changement.

À cet effet, deux dimensions d'analyse seront plus spécifiquement étudiées. En premier lieu, nous examinerons la réaction de l'acteur syndical face aux changements vécus dans l'industrie. Cette présentation nous permettra ensuite d'analyser à quel point les perceptions syndicales ont influencé l'établissement de l'agenda de cet acteur en matière de relations de travail et ont permis d'établir le degré de complémentarité de celui-ci avec l'agenda patronal.

5.1. Réaction syndicale aux changements vécus dans l'industrie

Ce qui précède l'élaboration d'une stratégie de relations de travail par l'acteur syndical est d'abord sa réaction quant aux changements vécus au sein de l'industrie aéronautique. Nous avons effectivement observé au cours des différentes entrevues réalisées au cours du présent projet que cette réaction est très révélatrice de l'implantation subséquente d'une stratégie propre au syndicat. Il est d'ailleurs possible de segmenter cette réaction selon deux thématiques distinctes. Afin de bien comprendre si la compréhension syndicale des enjeux est alignée avec les modifications réelles qui bouleversent l'industrie, il est d'abord important de présenter la perception entretenue par les

syndicats des changements dans l'industrie. Puis, nous observerons dans quelle mesure cette compréhension des enjeux s'est traduite par un désir de renouvellement du mode de fonctionnement du syndicat. Enfin, nous chercherons à identifier les répercussions de cette éventuelle prise de conscience sur la relation avec les membres et le patronat pour tenter d'observer si le désir de l'employeur de se rapprocher de la main d'œuvre et du syndicat trouve écho chez ce dernier.

5.1.1 Perceptions des changements vécus dans l'industrie

Le premier élément à analyser pour comprendre la perception syndicale face aux changements est celui de sa concordance face aux pressions que vivent les entreprises à l'heure actuelle. Dans cette optique, l'ensemble des syndicats rencontrés nous ont mentionné que la mondialisation était un des principaux vecteurs de changement organisationnel. Fait intéressant, les trois syndicats rencontrés manifestent une bonne compréhension des enjeux économiques issus de la mondialisation, mais elles divergent quelque peu au niveau de la profondeur et du cadre d'analyse utilisé dans la présentation de ceux-ci. Tout d'abord, le syndicat de l'entreprise A semble de son côté comprendre que l'industrie est la cible de perturbations qui deviennent de plus en plus fréquentes :

« Comparativement à vingt ans, les *pics* sont beaucoup plus rapides et les descentes aussi, on reste moins sur une longue période. Avant on avait une embauche pendant un certain temps, et tu avais ensuite une période d'accalmie. Tout ça se passait à l'intérieur de 15-20 ans, maintenant tout cela se passe à l'intérieur de 3, 4, 5 ans. C'est significatif comment ça fluctue. » (RepSynA)

Toutefois, encore plus que l'accélération des cycles économiques, l'acteur syndical semble percevoir que la compétition, qui fut autrefois une affaire locale, s'est maintenant étendue à l'international et que nous avons affaire à « un marché complètement ouvert » (RepSynA). Fait intéressant, les membres du syndicat sembleraient également comprendre la perspective globale inhérente à la mondialisation, et donc que l'entreprise est rendue « au niveau quand même mondial » (RepSynA) et « que le niveau local les gens ont passé par-dessus ça » (RepSynA). Ces extraits nous démontrent un fort niveau de convergence entre les changements œuvrés au sein de

l'industrie et la compréhension qu'en ont l'acteur syndical et les travailleurs, selon les dires du syndicat.

Ensuite, au sein de l'entreprise B, il semblerait que le syndicat comprenne bien les enjeux liés à la mondialisation tout comme chez l'entreprise A :

« Les compagnies sont là pour faire de l'argent. Je comprends ça. Qu'ils en fassent à Montréal, qu'ils en fassent au Bangladesh ou à Mexico, pourvu qu'ils fassent de l'argent. Puis les consommateurs, les travailleurs, on est pareil. On va placer notre argent où est-ce que ça rapporte le plus. » (RepSynB)

Ainsi, le répondant semble bien comprendre qu'il existe maintenant une compétition au niveau mondial. Toutefois, cette compréhension semble très réactive aux actions patronales. En effet, nous avons vu au chapitre précédent que le syndicat est fortement exposé et sensibilisé aux réalités patronales à travers les échanges entre les deux parties et les menaces de fermeture. Ce qui est aussi important de prendre en considération est que le syndicat estime que les représentants de l'employeur « ont pris une avance » (RepSynB) puisqu'ils ont commencé à sensibiliser les travailleurs à ces mêmes réalités : « C'est là qu'ils ont pris une avance, je pense, sur nous autres, qu'ils ont fait réaliser au travailleur qu'il y a quelque chose d'autre en dehors de Montréal. » (RepSynB).

Cette situation contraste beaucoup avec celle du syndicat de l'entreprise A, chez qui la réflexion sur les enjeux économiques mondiaux semble à priori beaucoup moins liée à l'action patronale. L'indépendance ou non de la compréhension syndicale des enjeux économiques chez les entreprises A et B peut également être mise en relation avec le partage d'information de gestion qui est plutôt fait de façon transparente et informative avec le syndicat de l'entreprise A, alors qu'au sein de l'entreprise B, ces échanges semblent vouloir encore une fois contraindre le syndicat à adopter les positions patronales, le tout dans un climat de compétition interusine à l'échelle mondiale fortement encouragé par l'employeur.

Enfin, chez l'entreprise C, les membres de l'exécutif syndical rencontrés semblent également comprendre qu'il y a des transformations au sein de l'industrie :

« C'est sûr et certain que si ça arrive qu'il y a une erreur sur un avion, on arrête la ligne de production chez un client, parce que la pièce n'est pas rendue, et donc ils ne peuvent pas bâtir l'avion. Mais les délais sont quand même justes. C'est toujours du juste-à-temps, ça marche comme ça maintenant dans l'aéronautique partout, je pense. » (RepSynC1)

Ici, l'interlocuteur semble observer des nouvelles réalités au sein de l'industrie, mais contrairement aux organisations A et B, les données ne contiennent pas d'extrait qui pourrait démontrer que le syndicat adopte une vision globale ou internationale de la portée de ces mêmes changements, pour refléter une compréhension qui semble limitée à la chaîne de production locale.

5.1.2 Nécessité de s'adapter au changement

Suite à la présentation de la compréhension des enjeux économiques et des effets des transformations vécues dans l'industrie aéronautique, il sera pertinent de voir si cela a provoqué un désir de renouvellement du mode de fonctionnement du syndicat. À cet égard, il existe une très claire divergence entre les syndicats des entreprises A et B et celui de l'entreprise C. Chez l'entreprise A, l'acteur syndical semble d'abord bien comprendre le lien entre la mondialisation et l'effet sur le fonctionnement syndical :

« Parce que pour nous, ce qu'on voit, c'est qu'on fait face au marché mondial de l'emploi, c'est à ça qu'on fait face là. Et on doit se demander comment on peut avoir notre place dans ce marché mondial là. C'est rendu un marché complètement ouvert, et donc même ton emploi devient libre sur la place mondiale, si tu veux le garder, tu vas avoir à te battre pour. » (RepSynA)

On y perçoit en effet une volonté syndicale de faire face aux bouleversements de l'industrie en adoptant une stratégie liée à l'emploi dans un cadre d'analyse beaucoup plus large qu'auparavant, et également d'affiner certaines connaissances économiques pour « être beaucoup plus *business* qu'avant, et avoir un œil sur tout ce qui se passe. » (RepSynA). Également, le répondant semble bien intégrer la notion de valeur ajoutée lorsqu'il affirme que si le syndicat « veut faire face à la situation mondiale, il faut qu'il aille une valeur quelque part » (RepSynA).

Chez l'entreprise B, on constate également cette obligation perçue pour le syndicat d'évoluer : « Ça vient me chercher, puis je pense que notre syndicat, on est en 2015, il faut qu'il ait changé pour sauvegarder nos emplois. Il le faut, on n'a pas le choix d'évoluer » (RepSynB). Ainsi, les répondants des entreprises A et B convergent en affirmant l'urgence pour le syndicat d'adapter son mode de fonctionnement afin de préserver l'emploi dans une économie mondiale.

Enfin, le syndicat de l'entreprise C vient marquer sa différence face aux deux autres en exprimant très clairement que malgré qu'il perçoive le changement, bien qu'à un niveau plus local, il n'entend pas du tout modifier son mode de fonctionnement. En effet, lorsqu'on demande si les représentants rencontrés ont changé leur manière de diriger le syndicat, la réponse est négative : « Pas du tout, toujours avec une main de fer. On n'a jamais lâché la main de fer. Il ne faut pas que tu le fasses ici. » (RepSynC2). Ainsi, le syndicat entend rester dans un mode de fonctionnement assez traditionnel où le niveau d'ouverture y serait assez limité, ce qui est assez cohérent avec les observations de l'acteur patronal en la matière.

5.1.3 Changements dans la relation avec les membres

L'exposé au chapitre précédent nous indiquait clairement que le patronat tente de se rapprocher du travailleur, et nous constatons parallèlement des changements similaires provenant du syndicat dans certains cas. Les organisations A et B nous confient d'abord que la relation avec les membres a subi des modifications qui vont de pair avec la modernisation des entreprises.

Le syndicat de l'entreprise A manifeste ainsi que « l'intérêt des gens pour le syndicat, ça baisse toujours parce que les gens sont dans une certaine zone de confort en soi » (RepSynA). Pour ce syndicat, ce manque d'engagement nécessite un changement d'approche: « Je te dirais que nous, de notre côté, on a affaire avec nos membres beaucoup plus qu'avant. Avant on disait : "On sort!", et le monde suivait. Maintenant, il faut leur dire pourquoi beaucoup plus. » (RepSynA). Ainsi, le syndicat tente de

développer des liens plus étroits avec ses membres, qui ne sont pas sans rappeler les efforts similaires du patronat :

« Oui, mais pour faire ça, il faut que tu maintiennes les contacts avec tes membres réguliers, il faut que tu saches ce qui s'en vient de l'employeur, c'est là que ça prend un bon débat avec l'employeur aussi pour qu'il soit capable de te dire : "nous on s'en va vers là ". Puis il faut être capable de revenir avec nos membres : " Regardez ce qui s'en vient vers nous, ce à quoi on pourrait faire face ". » (RepSynA)

Du côté du syndicat de l'entreprise B, nous avons vu au chapitre précédent que l'organisation a pris de court le syndicat qui affirme avoir vécu une « guerre de communication » (RepSynB) et être « en train de se faire battre tranquillement » (RepSynB). Le syndicat nous indique en effet avoir beaucoup de misère à se rapprocher de ses membres lorsque l'on compare ses efforts à ceux du patronat :

« Les compagnies ont de plus en plus de façons de passer un message. Elles vont chercher des personnes qui ont étudié en communication, en gestion, puis tout ça. Nous autres, le syndicat, on n'a pas ces moyens-là, pour aller chercher ça. Moi, j'ai un secondaire cinq. L'usine a du CÉGEP, mais on n'a pas des spécialistes en communication. Ça coûterait tellement cher pour passer ce message-là. » (RepSynB)

Ainsi, le syndicat démontre une prise de conscience qu'il faut se rapprocher de ses membres, mais semble indiquer qu'il est beaucoup plus difficile de le faire pour l'acteur syndical que pour l'employeur, étant donné un certain manque de ressources syndicales. Par contre, le syndicat semble vouloir contourner le problème en favorisant l'implication des membres sur certains comités :

« Pour tous les comités paritaires, à cette heure j'ai dit : " C'est correct qu'il y ait une personne du comité, mais ça ne sera pas le comité au complet qui va y aller. Ça va être du monde du plancher qui va y aller" ». (RepSynB)

Enfin, le syndicat de l'entreprise C continue de se démarquer des deux autres organisations, puisque là où ces dernières affichent une prise de conscience de l'importance de favoriser des relations harmonieuses avec les travailleurs, cette réflexion est absente au sein du syndicat de cette organisation : « Ah oui. On est francs, puis si tu n'es pas content et que tu penses qu'on est dans le champ, tu as des lois, vas te plaindre, déposes un 47-2 contre nous. » (RepSynC2). Ainsi, le syndicat semble ici

manifeste son mode de fonctionnement traditionnel mentionné précédemment, et n'entend pas modifier ses relations avec les membres, malgré que la population syndicale puisse quant à elle être appelée à évoluer. De plus, la gestionnaire des ressources humaines de cette entreprise nous offre une belle démonstration de l'effet délétère des mauvaises relations entre le syndicat et les membres, nous parlant d'un cas où une entente de principe négociée par le patronat et le syndicat fut rejetée à majorité par les membres:

« Écoutez, c'est vraiment la première fois que ça m'arrive. Les négociations se sont très bien déroulées, on a été généreux cette année là au niveau des conditions, on a bonifié le salaire, les vacances, les fériés, le temps supplémentaire. Donc pour eux c'était un très bon marché, et puis ça a été rejeté, à la grande surprise de la partie syndicale. » (DRHC)

Le syndicat apparaît ainsi comme étant déconnecté de ses membres. De son côté, le refus est expliqué par la partie syndicale par le fait « qu'il y a un groupe, les assembleurs, qui se sont un petit peu révoltés contre nous parce qu'ils visaient vraiment le *jackpot*, à la dernière négociation. » (RepSynC2). Et lorsqu'on analyse le discours syndical, l'un des membres de l'exécutif rencontré n'est pas tendre à l'égard de ce groupe, ce qui renforce la perception d'une mauvaise relation avec les travailleurs :

« Ils étaient jeunes, ils n'ont pas eu d'amis, ils n'ont pas eu une belle enfance, ils se sont mariés et ils ont échoué avec leur blonde, ils ont eu des enfants et ne leur parlent pas. Au niveau financier, ces personnes-là ont échoué, puis ces personnes on dirait qu'ils n'ont rien eu dans leur vie. Ils ont échoué partout, et ça ne leur dérange pas d'échouer encore. Alors ces gens-là ils réussissent à aller chercher des gens dans leur groupe et dans leur mobilisation ce qui fait qu'il y a beaucoup de frustration et là ça nous fait faire du travail » (RepSynC1)

Bref, alors que l'on prône l'innovation et un rapprochement entre le syndicat et ses membres afin de contrer l'approche patronale chez les entreprises A et B, le cas de l'entreprise C en est l'extrême opposé.

5.1.4 Changements dans la relation avec le patronat

Nous avons observé au chapitre 4 que le patronat manifeste de façon assez unanime un désir d'entretenir des relations patronales-syndicales beaucoup plus positives

qu'auparavant. Nous avons également présenté dans quelle mesure les syndicats des entreprises A et B tentent de se rapprocher du travailleur, et il sera intéressant de voir dans quelle mesure le syndicat veut également améliorer ses relations avec le patronat. À cet effet, il sera nécessaire d'aborder l'historique des relations de travail pour voir son influence sur le désir syndical de favoriser des relations patronales-syndicales harmonieuses.

D'abord, le président de l'exécutif syndical de l'entreprise A nous mentionne que les relations patronales-syndicales n'ont pas toujours été harmonieuses, avec un patronat qui semblait jouer le jeu de l'opposition : « Ces gens-là quand on les rencontrait en négociation, ils étaient de la vieille garde, puis quand tu avais une demande, c'était non. "Pourquoi ? Parce que c'est non". » (RepSynA). Le répondant nous indique ainsi que ce mode de fonctionnement axé sur la confrontation était typique des membres de la direction et des ressources humaines lors des années 90. Par contre, la partie syndicale ne semblait pas se satisfaire de telles relations négatives et c'est ainsi qu'à l'avènement du nouveau millénaire c'est d'abord elle qui a changé son orientation d'action :

« Nous, nous avons changé notre stratégie. À partir de ce moment-là, on a décidé de parler plus avec les directeurs d'unité qu'avec les ressources humaines. On s'est mis à amener des solutions à ces gens-là. Et là c'est les ressources humaines qui disaient non plus que nous autres. » (RepSynA)

Il est intéressant de voir que c'est la partie syndicale qui a initié le changement. Le syndicat indique même que ces premières instances de dialogues étaient si bénéfiques qu'éventuellement l'entreprise s'est « débarrassée de ces deux dinosaures-là » (RepSynA), en faisant référence aux gestionnaires des ressources humaines qui maintenaient un climat d'opposition et qui perdirent leurs postes. S'en est suivi l'arrivée de nouveaux leaders dans cette équipe de gestion, qui eux « ont été les deux personnes qui ont amené les changements. » (RepSynA). Ces nouveaux arrivants ont effectivement adopté une approche plus collaborative en expliquant en négociation « pourquoi ils disaient non. » (RepSynA), et selon le représentant syndical, « c'est là que le dialogue a commencé à s'installer entre les deux parties. (RepSynA). » Si l'on met en rapport ces observations syndicales, on voit qu'elles concordent très bien avec les dires de la

direction qui nous affirmait au chapitre précédent qu'elle désirait et entretenait maintenant des relations de travail axées sur la collaboration. L'élément nouveau résidant ici dans l'observation de l'instigateur du changement, étant la partie syndicale.

Au sein l'entreprise B, il est également possible d'observer un changement drastique au niveau des relations de travail, qui est ici aussi initié par le syndicat, bien que de façon beaucoup plus récente :

« Je ne suis pas là pour m'obstiner avec la compagnie. Je suis là pour dire : "Bien, regarde, tes actions vont nous causer tels problèmes. Si tu prends cette décision-là, on va pouvoir travailler ensemble. On va pouvoir aller de l'avant. La compagnie va s'en porter mieux, puis le syndicat va s'en porter mieux. » (RepSynB)

Le représentant syndical semble en effet très ouvert au dialogue envers le patronat, ce qui trouve écho dans les dires de ses représentants, qui affirment effectivement que « le changement de président de la section locale, ça a eu un gros impact. » (RHB). Le patronat semble d'ailleurs bien accueillir la venue de ce nouveau membre de l'exécutif syndical, qui contrairement à l'ancien président, est beaucoup moins figé dans un mode de confrontation :

« Ce qu'on appelle des tracts, des *one-pager* comme ça, sur le plancher, quand j'ai commencé, il y en avait toutes les 2 semaines. Puis, en principe, l'ancien président était censé nous les montrer avant pour que ce soit approuvé, mais il ne le faisait pas. » (RHB)

Ainsi, les deux entreprises témoignent du fort impact qu'un représentant syndical proactif et qui comprend l'importance d'être ouvert envers le patronat peut avoir sur le futur des relations patronales-syndicales. Par contre, il est important encore une fois de mettre cette ouverture d'esprit en relation avec les nombreuses offensives patronales, afin de se questionner sur les motivations sous-jacentes à cette attitude transformée du syndicat. Quoi qu'il en soit, il est également possible, comme avec l'entreprise A, d'observer un bel alignement entre les perceptions syndicales, les changements au niveau de la culture et les relations de travail privilégiées par le syndicat.

Enfin, alors qu'il y a alignement entre les différentes composantes de la réaction syndicale au changement au sein des syndicats des entreprises A et B, le cas du syndicat

C fait encore exception. Ce qui dissocie ce dernier des deux autres est l'absence d'actions syndicales visant l'amélioration des relations patronales-syndicales. Par contre, lorsque l'on soulève l'aspect de l'historique des relations de travail, celui-ci vient mettre de la lumière sur les causes du fonctionnement très traditionnel de ce syndicat. D'abord, ce syndicat a été exposé à plusieurs changements au sein de la direction, ce qui rend beaucoup plus difficile l'établissement d'un lien de confiance :

« Puis, tu sais, c'est aussi c'est une question de confiance, et le directeur de production qu'on a en ce moment, c'est le 12^e en 15 ans. Je pense que c'est le 7^e Président, la 3^e directrice des ressources humaines, le 6^e directeur de qualité, et la même chose aux achats. Donc quand il y a beaucoup de changements qui se suivent à répétition, tu ne connais pas la personne. » (RepSynC1)

On peut également rajouter le fait que le patronat a également adopté une attitude basée sur la confrontation dans le passé en envoyant des représentants « qui venaient ici pour casser le syndicat et qui venaient vraiment s'attaquer à nous » (RepSynC2) lors d'une négociation collective. Cet ensemble de facteurs semble avoir fortement contribué au mode de fonctionnement syndical très orienté sur l'opposition. Par contre, de nouveaux questionnements apparaissent lorsque l'on constate, comme il a été présenté précédemment, que le syndicat adopte cette attitude malgré qu'il témoigne lui-même de fortes améliorations dans les relations patronales-syndicales :

« Donc les relations de travail, ça été comme ça, mais c'est beaucoup mieux que ce que c'était avant, parce qu'avant il n'y en avait pas de communication. Donc on a appris à communiquer. Les premiers temps du syndicat, c'était à coup de poing sur la table pour se faire entendre. Ça a changé. » (RepSynC1)

5.1.5 Réaction syndicale aux changements vécus dans l'industrie : synthèse

Cette première étape dans la présentation des résultats sur les stratégies syndicales en matière de relations de travail fut assez révélatrice. Dans un premier temps, il nous a été possible d'observer certaines divergences au sein de la compréhension des enjeux liés à la mondialisation. En effet, malgré que les syndicats des trois entreprises rencontrées manifestent un bon niveau de compréhension quant aux nouvelles réalités économiques qui dominent l'industrie aéronautique, les syndicats A et B semblent mieux saisir

l'impact global ou mondial de ses transformations. Le syndicat de l'entreprise C analyse plutôt quant à lui les impacts de la mondialisation sur l'usine locale. Puis, les représentants syndicaux des entreprises A et C divergent également de leur homologue au sein du syndicat de l'entreprise B au niveau de leur vision des changements qui semble assez indépendante de celle du patronat.

Ensuite, il a été possible d'observer des changements subséquents au niveau du désir de renouvellement syndical présent chez les syndicats des entreprises A et B, mais absent du syndicat de l'entreprise C. Notons encore une fois que le syndicat de l'entreprise B semble lier ce besoin de renouvellement avec l'idée d'en offrir plus au patronat, alors que le syndicat A quant à lui aligne ses priorités de renouvellement sur l'emploi dans une position qui semble plus indépendante que chez son homologue. Ensuite, les deux syndicats se rejoignent au niveau de leur désir de se rapprocher davantage du travailleur. Quant à l'entreprise C, l'absence d'une volonté de renouvellement de son syndicat semble indiquer pourquoi celui-ci semble vouloir maintenir une culture centrée sur la confrontation et ne pas établir des relations plus positives avec ses membres.

Enfin, les faits observés lors de la présentation des changements au niveau du renouvellement syndical et des relations avec les travailleurs sont assez corrélés aux changements au niveau des relations patronales-syndicales. En effet, la nécessité pour le syndicat de se renouveler et de se rapprocher des membres semble être un bon moteur de changement des relations patronales-syndicales chez les syndicats A et B. D'ailleurs, ces relations semblent avoir été améliorées par des initiatives syndicales dans les deux cas, ce qui contraste fortement avec le maintien d'un bras de fer constant entre le syndicat de l'entreprise C et la direction du même établissement.

Tableau 5.1 Tableau synthèse de la réaction syndicale aux changements vécus dans l'industrie

Dimensions	Syndicat A	Syndicat B	Syndicat C
Perceptions des changements vécus dans l'industrie	Perspective globale sur les enjeux de l'industrie	Perspective globale sur les enjeux de l'industrie	Préoccupations surtout orientées vers la réalité locale
Nécessité de s'adapter au changement	Volonté de renouvellement syndical	Volonté de renouvellement syndical	Absence de volonté de changement
Changements dans la relation avec les membres	Rapprochements avec les membres	Rapprochements avec les membres	Relations avec les membres marquées par de nombreuses tensions
Changements dans la relation avec le patronat	Volonté de favoriser des relations harmonieuses	Volonté de favoriser des relations harmonieuses	Aucune volonté de changement

5.2 Analyse de l'agenda syndical

Nous avons pu constater précédemment que la modernisation des entreprises s'est accompagnée de plusieurs modifications importantes au sein des syndicats. Suite à la présentation de ces résultats, il faut maintenant établir dans quelle mesure la réaction syndicale au changement s'est traduite par des modifications au niveau de leur agenda. À ce titre, il faudra d'abord examiner l'adhésion syndicale à l'agenda patronal pour examiner la réaction syndicale aux initiatives de l'employeur. Ensuite, l'examen de la participation syndicale au changement permettra de mettre en valeur si le syndicat a véritablement rompu avec un mode de fonctionnement traditionnel. Enfin, il faudra également tenter d'observer si le syndicat adopte des propositions indépendantes de celles de la direction, afin de percevoir le risque de cooptation, soit l'adoption sans équivoque de l'agenda patronal par le syndicat. Enfin, nous examinerons si les changements mis en œuvre au sein des entreprises ont amené les syndicats à défendre de nouveaux enjeux ou encore si l'amélioration et la défense des conditions de travail sont toujours au centre de l'action syndicale.

5.2.1 Adhésion syndicale à l'agenda patronal

La première étape derrière l'analyse de l'agenda syndical est d'établir le niveau d'adhésion ou d'acceptation des divers changements proposés par le patronat. Nous avons précédemment établi dans quelle mesure l'acteur syndical se positionnait quant aux changements vécus dans l'industrie aéronautique. Il sera donc crucial d'établir le lien entre cette vision et la réaction syndicale aux diverses modifications implantées par le patronat. D'abord, chez le syndicat de l'entreprise A, on voit une acceptation de certaines positions patronales, notamment en matière de flexibilité du travail :

« L'employeur veut une mobilité pour être capable de répondre rapidement à ses priorités. Puis quand il y a une personne qui s'attache à sa chaise, qui aime bien son poste, il y a une mentalité à mettre en place pour dire : " Ton travail, ce n'est plus ta table, ta chaise, c'est cette machine-là, et trois semaines après ça va peut-être être l'autre machine ". » (RepSynA)

Cet extrait démontre ainsi que le syndicat est ouvert à développer une mentalité de travail où l'employé n'est plus confiné à son seul poste de travail, et où il doit développer une certaine flexibilité, un objectif qui est directement lié aux priorités de l'employeur.

Ensuite, on observe la même réaction au sein du syndicat de l'entreprise B, malgré que le président du syndicat mette beaucoup plus d'emphase sur l'adhésion syndicale à l'agenda patronal qu'au sein du syndicat de l'entreprise A. En effet, le leader syndical de l'entreprise semble être très ouvert aux priorités patronales et vise ouvertement l'adhésion des représentants syndicaux à assurer la mise en œuvre de celles-ci : « Je suis prêt à parler à mes comités. Ils vont mettre de l'eau dans leur vin. » (RepSynB). On voit également à l'instar du syndicat A qu'il veut tenter de convaincre les membres du syndicat à adhérer aux changements organisationnels: « Est-ce que notre rôle va changer avec le travail en équipe ? Oui. Mon rôle a déjà changé avec le travail en équipe, puis je suis en train de forcer mon équipe à changer. » (RepSynB).

Enfin, alors que nous avons vu au chapitre 4 que le syndicat de l'entreprise C semblait adopter une résistance quant aux changements initiés par le patronat, l'analyse du discours syndical nous indique que le refus syndical n'est pas apposé à tout changement issu des transformations de l'industrie. En effet, nous avons vu qu'une forte opposition syndicale empêchait l'avènement de changements à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines, mais il semble que certains changements de productions soient bien acceptés par l'acteur syndical de l'entreprise C, puisque ceux-ci mentionne que « si on veut garder nos clients et nos contrats, et bien on n'a pas le choix de s'améliorer, que ça soit au niveau du *lean*, au niveau du Kaizen » (RepSynC2). Ce discours est cohérent avec les dires du patronat, car l'entreprise a réussi à impliquer le travailleur au sein de cercles d'amélioration continue, affichant ainsi une ouverture syndicale à cet égard. Toutefois, le syndicat établissait un lien entre l'amélioration continue et l'obtention de nouveaux contrats pour l'usine. La contradiction pourrait donc être expliquée par ce bénéfice lié au changement patronal, qui peut contraster avec une participation accrue du travailleur et une potentielle individualisation de l'emploi qui seraient liées aux autres changements proposés à l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines et qui sont refusés par l'exécutif syndical.

5.2.2 Participation syndicale au changement

Le niveau d'adhésion syndicale aux changements propose une première perspective d'analyse, mais il faudra également voir dans quelle mesure le syndicat participe stratégiquement à l'application des changements proposés par l'employeur. Premièrement, nous observons au sein de l'entreprise A que le syndicat semble d'une part participer à l'établissement des changements apportés à l'organisation du travail :

« Dans le comité d'organisation de travail, on parle de tous ces problèmes-là et on conseille l'employeur sur ses façons de faire. Et après ça on comprend ses besoins. Lui il comprend les problématiques pour les mettre en place et après cela on s'en va sur le plancher où on parle le même langage. » (RepSynA)

Nous avons effectivement observé au chapitre précédent que le patronat a instauré des comités centrés sur les priorités patronales et il apparaît ici que le syndicat y a un réel

apport décisionnel, et que ses intérêts semblent bien pris en compte. Nous semblons en effet voir que le discours n'est pas à sens unique et que le syndicat peut se positionner quant à la mise en place des changements patronaux. Il est possible ainsi d'avancer que la participation syndicale au changement est accompagnée de la reconnaissance des intérêts de cette partie. Ensuite, le discours patronal présent au chapitre précédent nous apprenait que le syndicat était invité à participer à l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement en partageant son expertise avec les fournisseurs de la compagnie. Cette implication dépasse le niveau local de l'usine et semble indiquer que le syndicat participe activement à des changements d'ordre stratégique de l'entreprise. Ce qui est intéressant d'observer est toutefois la compréhension syndicale des bénéfices que pourrait apporter cette implication :

« Si sur ta chaîne de montage tu as des problèmes de livraison parce que les fournisseurs ne livrent pas les pièces, si on va aider là, notre ligne d'assemblage pourrait devenir plus performante à livrer, alors au bout du compte on aurait à gagner plus de produits à assembler au Québec. » (RepSynA)

Le syndicat semble donc appuyer son désir de participation sur les avantages encourus par celle-ci, notamment les avantages de l'appui d'une telle initiative sur les usines québécoises, ce qui nous confirme que le syndicat fonctionne dorénavant de façon beaucoup plus stratégique, et que l'acceptation de son implication ne consiste pas en une adhésion aveugle à l'agenda patronal.

Ensuite, il n'est pas étonnant de voir au sein de l'entreprise B que le syndicat participe également à l'implantation des changements, étant donné l'adhésion importante de cet acteur à l'agenda du patronat. Cette implication syndicale est d'ailleurs bien mise en évidence par l'inclusion de clauses de convention collective axées sur la flexibilité et la participation accrue du travailleur présentées au chapitre précédent, mais également présentes au sein du discours syndical :

« En 2013, quand on a signé le contrat vraiment avec plus de clauses de travail semi-autonome, on a dit : " Bien, regarde, on est prêt à embarquer, mais on veut participer aux décisions. " ». (RepSynB)

Toutefois, encore plus que l'apport syndical aux changements apportés à l'organisation du travail, cet extrait témoigne d'une part d'une volonté syndicale d'être impliqué aux processus décisionnels. Par contre, l'inclusion de ces clauses donne une forte marge de manœuvre au patronat en matière d'organisation du travail et semble trahir un fort alignement entre les intérêts syndicaux et patronaux. Ce désir de participation est d'ailleurs apparent dans le discours de ce leader syndical qui nous mentionne à plusieurs reprises vouloir développer une relation de partenariat avec le patronat, un désir qui ne ressort pas autant chez le syndicat de l'entreprise A :

« On est là pour travailler en partenariat avec l'entreprise maintenant. On n'est pas là pour rentrer en conflit. On est là pour travailler avec eux autres. J'ai dit : "Moi, je veux travailler en partenariat avec vous autres." J'aimerais à un moment donné qu'on dise du président qu'il a eu la vision de travailler avec l'employeur, d'être en partenariat, puis qu'il a changé le modèle du syndicat. » (RepSynB)

Cette citation démontre bien que ce président souhaite proposer un modèle alternatif où le syndicat adhère aux positions patronales et participe aux changements et à la gestion de l'entreprise. Cette volonté est d'ailleurs également confirmée par la participation syndicale à l'établissement du *Blueprint*. Considérant que cette implication touche des aspects liés à la gestion stratégique de l'entreprise, le potentiel d'impact syndical sur celle-ci est bien réel. Toutefois, nous avons vu lors de la présentation de notre cadre d'analyse qu'un partenariat implique une réelle considération des intérêts syndicaux, alors que dans ce cas-ci, la participation du syndicat est fortement instrumentale. Nous avons en effet pu observer que cet apport syndical au *Blueprint* vise entre autres la facilitation de l'atteinte d'une proportion cible de la main d'œuvre qui serait temporaire ou à contrat fixe. Ainsi, l'apport syndical à la gestion semble contribuer de façon instrumentale à la fragilisation de la relation d'emploi, ce qui semble aller à l'encontre de l'objectif syndical traditionnel de protection du travailleur.

Enfin, au sein de l'entreprise C, malgré que le syndicat ne s'oppose pas à certains changements liés à la gestion de la production, il diverge fortement des deux autres organisations par sa manifestation claire de ne pas vouloir participer à l'implantation des changements :

« On veut être considéré comme des partenaires, on veut qu'il nous dise les grandes lignes de son usine, c'est quoi les nouveaux contrats, c'est quoi le budget, c'est quoi ses états financiers, on veut avoir cette information-là. On veut savoir les grands changements majeurs de l'usine, mais on ne veut pas être liés par un partenariat, parce que je pense qu'il n'y a aucun employeur qui devrait demander ça à un syndicat. Je ne pense pas qu'on ait le même rôle à jouer dans une usine. » (RepSynC2)

Ce syndicat établit ainsi une différence fondamentale entre l'activité syndicale et la gestion de l'entreprise, et bien qu'il veuille être considéré comme un partenaire, les relations patronales-syndicales visées sont fort différentes d'une entente de participation syndicale aux changements ou encore à la gestion de l'entreprise.

5.1.3 Niveau d'indépendance de l'agenda syndical

La participation aux changements en entreprise soulève un questionnement sur l'indépendance des propositions syndicales. Il apparaît ainsi important de déterminer le niveau d'indépendance de l'action syndicale face à l'agenda patronal pour voir notamment comment nos trois organisations formulent un agenda syndical indépendant.

En premier lieu, la participation syndicale à la formation des fournisseurs au sein de l'entreprise A est accompagnée de contre-propositions indépendantes. En effet, l'acteur syndical cherche à obtenir en échange de son implication des concessions patronales importantes :

« On participe selon nos conditions, c'est-à-dire que les efforts de formation qui seraient mis à l'extérieur à la formation de nos fournisseurs vont être accompagnés des mêmes efforts à l'interne pour nos travailleurs. » (RepSynA)

Le syndicat se réserve également « un droit de veto sur le fournisseur visé » (RepSynA). Ces extraits démontrent d'abord que le syndicat a un véritable pouvoir décisionnel au sein de cette pratique qui touche à l'application du changement. En effet, malgré une offensive patronale, le syndicat réussit tout de même à avoir un certain contrôle et à défendre des propositions qui semblent bien faire partie d'un agenda autonome. Enfin, nous avons vu précédemment que le syndicat est de lui-même allé vers les directeurs

d'unité en visant l'amélioration du discours patronal-syndical, ce qui renforce l'idée que l'action syndicale est guidée par un agenda propre au syndicat, malgré les exemples de participation syndicale au changement.

Ensuite, chez l'entreprise B, l'ensemble des données présentées jusqu'à maintenant font état d'une certaine correspondance entre l'agenda patronal et les actions du syndicat. Par contre, dans sa stratégie de facilitation, le leader syndical arrive tout de même à imposer son point de vue et dire non à l'employeur, par exemple lorsque celui-ci propose des modifications aux horaires de travail qui ne sont pas inscrites à la convention collective :

« Là, on n'a pas le choix de dire à l'employeur : " Non, on ne te donne pas l'autorisation. " C'est nous qui prenons la pression. On dit non. On va l'amener à la prochaine négociation, puis c'est l'ensemble des membres qui vont décider ». (RepSynB)

Cette courte citation nous indique que malgré qu'il souhaite faciliter l'implantation des changements établis par le patronat, le leader syndical entend le faire dans une certaine mesure à sa façon et en respectant les désirs des membres du syndicat. Il est donc permis de se demander si la stratégie syndicale se cachant derrière les multiples concessions serait axée sur une vision à long terme où le syndicat aurait son mot à dire sur le plan patronal. De plus, nous avons vu que le président du syndicat cherche à promouvoir des relations plus harmonieuses avec le patronat, et un bon indice de proposition indépendante en ce sens est le désir syndical de négocier d'avance la convention collective, le président étant « déjà en train de penser aux négociations » (RepSynB).

Par contre, lorsque l'on pousse l'analyse plus loin, l'acteur syndical de cette entreprise se différencie de son homologue chez l'entreprise A puisque malgré que l'action syndicale soit guidée par une orientation d'action cohérente, il y a parallèlement une forte absence de contre-propositions véritablement indépendantes. En effet, bien que le syndicat s'oppose d'abord aux modifications aux horaires de travail puisqu'elles ne sont pas inscrites dans la convention collective, le représentant syndical est ouvert à proposer ce changement aux membres lors de la prochaine négociation, ce qui encore une fois émet l'hypothèse que le syndicat aligne l'action syndicale avec les désirs patronaux.

Puis, malgré un désir de négocier d'avance les conventions collectives, la gestionnaire des ressources humaines indique que le président veut savoir « Qu'est-ce que vous allez demander à la prochaine négociation pour qu'on puisse commencer à se préparer ? » (RHB). Cela pourrait indiquer à nouveau que le président du syndicat veuille adapter son discours en fonction des objectifs de l'employeur, malgré que cette initiative soit initiée par le syndicat. Encore plus, la participation instrumentale à l'établissement du *Blueprint* de l'entreprise est évidemment teintée d'un fort manque d'indépendance. En effet, en reprenant les dires d'un répondant de l'employeur, les changements organisationnels semblent en partie permis au niveau stratégique par le fait que l'employeur « a la possibilité de le faire et l'employeur a l'ouverture d'esprit du syndicat pour le faire et l'a déjà fait dans le passé » (RepSynB). Ainsi, le syndicat semble beaucoup plus agir comme facilitateur du changement qu'avoir un réel pouvoir décisionnel indépendant au sein de la gestion des modifications apportées à l'organisation. Encore une fois, la longueur d'avance prise par le patronat quant aux initiatives de gestion et l'éducation des membres aux réalités patronales pourraient laisser croire que le syndicat est plutôt en mode réactif.

Enfin, le cas du syndicat C offre à première vue des similarités avec le syndicat de l'entreprise A. D'abord, l'opposition syndicale à l'agenda patronal est parfois accompagnée de contre-propositions indépendantes, ce qui laisse croire à un agenda syndical indépendant. En effet, nous avons vu au chapitre 4 que la direction voulait offrir aux travailleurs une formation économique, et que le syndicat s'y est opposé. Ce qui nous permet de parler de contre-propositions est le fait que le syndicat a affirmé, suite au refus, que « ça allait être eux qui allaient assurer la formation et que c'est le syndicat national qui allait la donner » (DRH). Par contre, cet exemple semble être solitaire, et la fréquence beaucoup plus grande d'opposition syndicale porte à croire que l'action syndicale mettrait beaucoup plus d'emphase sur ce mode assez traditionnel de fonctionnement basé sur la confrontation avec le patronat.

5.2.4 Défense de nouveaux enjeux

Une autre dimension d'analyse concerne l'évolution des priorités syndicales, qui autrefois étaient centrées sur l'amélioration des conditions de travail. En effet, la mondialisation des marchés et les dynamiques mises en œuvre au sein des multinationales de l'aéronautique mettent une pression nouvelle sur les syndicats qui sont dorénavant appelés à contribuer à la compétitivité de leurs établissements au niveau mondial. Cette tendance pourrait nous laisser croire que les syndicats de l'industrie visent avant tout à protéger l'emploi, et c'est ce que l'on retrouve au sein des syndicats des entreprises A et B.

D'abord, les changements manifestés au niveau des priorités syndicales semblent reliés au besoin de renouvellement exprimé par cet acteur. En effet, les syndicats A et B, qui ont exprimé un fort besoin pour leur syndicat de changer de mentalité et devenir plus participatif, sont également les deux acteurs qui ont développé de nouvelles stratégies pour protéger l'emploi. Au sein de l'entreprise A, le président du syndicat nous indique à cet effet que la défense traditionnelle de l'emploi ne fonctionne plus avec l'arrivée des changements organisationnels au sein de l'industrie : « Garantie d'emploi, sécurité d'emploi, plancher d'emploi. Oubliez ça, jamais on ne sera capable d'avoir ça de l'employeur. » (RepSynA). Par la suite, le président du syndicat affirme que le syndicat doit se doter d'une orientation d'action autonome pour faire face à la situation :

« Si on le fait de cette façon-là, si l'on regarde plutôt la situation de façon à ce que nous ayons une stratégie pour faire face à la mondialisation, contrairement à être accroché après le patron et attendre qu'il fasse des choses. » (RepSynA)

À cet effet, ce dernier met beaucoup d'emphasis sur la protection des usines québécoises dans ce contexte de mondialisation, surtout lorsque l'employeur lui demande de former des fournisseurs étrangers :

« L'objectif premier si on y va, c'est parce que ça va donner quelque chose aux usines du Québec. Si tu nous démontres que cette aide entre fournisseurs rapporte à l'avenir des usines du Québec. C'est notre stratégie qu'on se donne pour assurer un avenir aux usines du Québec. » (RepSynA)

Ainsi, le président du syndicat semble bien vouloir adopter une stratégie de défense de l'emploi dans une perspective plus globale qu'auparavant afin de bien s'arrimer avec les besoins de compétitivité au niveau mondial des entreprises modernes. Puis, même lorsque le président du syndicat effectue des demandes ne touchant pas directement la protection du travailleur, ces dernières semblent être issues du même fil conducteur. Par exemple, le syndicat exige que l'on déploie des efforts en formation à l'interne si le syndicat participe à la formation des fournisseurs. On peut y voir ainsi une tentative d'investir dans l'usine québécoise afin que les travailleurs québécois soient compétents et compétitifs à l'échelle mondiale afin de leur assurer un avenir.

Puis, la stratégie est assez similaire au sein du syndicat B. On y retrouve également les différentes pressions mondiales de compétition, et même avec plus d'intensité puisque ce syndicat a déjà dû faire face à des menaces de fermeture clairement exprimées par l'employeur. C'est sans doute pourquoi la stratégie syndicale semble très centrée sur la protection des emplois du Québec et pourquoi le syndicat semble vouloir fortement se rapprocher de la direction et appuyer l'agenda patronal, d'une manière qui nous apparaît comme étant assez réactive aux pressions de la direction. Par contre, les actions du syndicat semblent être inscrites comme chez l'entreprise A à l'intérieur d'une stratégie à long terme de protection de l'emploi, comme en témoigne l'extrait suivant concernant la durée de la convention que le président souhaite signer :

« Un bon six ans. Je veux sécuriser la place. Je veux garder ma *gang*. Mon projet à long terme, c'est de faire grandir ma section locale. En tant que président, je suis à 750 personnes, et je veux monter à 1 000 dans les trois prochaines années. » (RepSynB)

En analysant ainsi la stratégie syndicale, il est permis de penser que les nombreuses concessions patronales pourraient être en lien avec le fait de protéger l'emploi à long terme. Toutefois, le syndicat B diverge de son homologue au sein de l'entreprise A puisque le syndicat ne formule pas des contre-propositions indépendantes qui pourraient assurer une meilleure sécurité d'emploi aux travailleurs québécois face à l'action patronale.

Ainsi, nous pouvons affirmer que les enjeux défendus par les syndicats A et B sont issus d'une stratégie de relations de travail à long terme qui semble rompre avec les logiques traditionnelles de luttes syndicales centrées sur l'amélioration des conditions de travail pour se centrer plutôt sur la défense de l'emploi. Par contre, il est important ici d'apporter une nuance importante. Les syndicats A et B tentent tout de même de négocier des clauses liées à la protection ou l'amélioration des conditions de travail. Par contre, ces objectifs semblent secondaires et peuvent être reliés à la défense de l'emploi. En effet, chez l'entreprise A, le représentant syndical nous indique qu'il fait même des concessions au niveau des conditions de travail pour pouvoir assurer un avenir aux travailleurs. En effet, lorsqu'on lui demande quels ont été les principaux enjeux de la dernière négociation, il répond que ce sont les « investissements dans l'entreprise » (RepSynA), ce qui a causé en retour que « le fond de retraite a été modifié en soi. » (RepSynA). Ainsi, la sécurité d'emploi semble vraiment priorisée, et ce au détriment de certains aspects des conditions de travail. Puis, le représentant du syndicat de l'entreprise B manifeste encore l'établissement d'une vision à long terme lorsqu'il explique assez clairement la rupture entre la façon de défendre les enjeux reliés aux conditions de travail d'aujourd'hui et celle d'hier :

« Aurait-on eu ce réflexe-là il y a 10 ans ? On aurait été chercher tout ce qu'on aurait été capable sans penser au futur. On en abusait. Mais là, à l'heure actuelle, on a appris que même si on abuse de tout, on va avoir un prix à payer. » (RepSynB)

Cette citation est assez révélatrice puisqu'elle témoigne d'une bonne compréhension chez ce répondant que les propositions syndicales doivent maintenant être pensées sur du long terme ce qui change complètement la façon de négocier les conditions de travail. Ainsi, selon ce représentant, il serait périlleux de vouloir maximiser les gains à court terme au niveau des conditions de travail au détriment de la rentabilité de l'entreprise et donc de la sécurité d'emploi à long terme.

Enfin, le syndicat de l'entreprise C se sépare encore une fois de ses deux homologues étant donné que les représentants syndicaux semblent moins insérer leurs actions dans la défense de l'emploi, mais plutôt dans des logiques assez traditionnelles de défense des

conditions de travail. En effet, malgré que le syndicat de cette organisation semble bien comprendre la nécessité de certains changements au sein de son entreprise, les enjeux débattus ne semblent pas du tout refléter le sentiment d'urgence de maintenir l'emploi à tout prix comme c'est le cas au sein des syndicats A et B. Les préoccupations syndicales semblent en effet centrées sur le développement des conditions de travail, comme l'amélioration des régimes de retraite et des vacances. Nos interlocuteurs syndicaux ont également mis en relief certaines concessions patronales puisque « sur 5 ans, on double la participation de l'employeur au fond de pension » (RepSynC1). Également, les représentants nous parlent de gains au niveau du « temps qu'ils doivent nous aviser d'avance de la fermeture de l'usine lors des fêtes » (RepSynC2) et des « 3 semaines de vacances dans la période d'été » (RepSynC2). Ainsi, contrairement aux deux autres syndicats, les propositions ne semblent donc pas prendre racine au sein d'une stratégie de plus long terme axée sur la protection de l'emploi, mais bien dans des gains à court terme au niveau des conditions de travail.

5.2.5 Agenda syndical : synthèse

Les différents éléments analysés précédemment permettent de bien clarifier la stratégie syndicale en matière de changement. D'abord, nous avons vu que deux des trois entreprises adhèrent à l'agenda patronal et participent même à son implantation. En effet, le syndicat de l'entreprise A semble comprendre les enjeux patronaux et agit activement afin de changer la mentalité des travailleurs à cet effet. Le syndicat de l'entreprise B affiche également quant à lui une volonté de faciliter le plan patronal, qui semble toutefois beaucoup plus prononcée que chez le syndicat A. En effet, l'acteur syndical affiche ouvertement son désir de rallier ses comités et les membres autour de l'agenda patronal. Enfin, le discours est tout autre chez le syndicat de l'entreprise C, qui malgré qu'il affiche une ouverture à certains changements au niveau productif, refuse de participer activement aux changements proposés par l'acteur patronal.

L'analyse de nos données confirme par ailleurs la participation des syndicats A et B à l'établissement des changements au sein de l'entreprise, malgré que la participation soit

plutôt instrumentale dans le cas du syndicat de l'entreprise B. Du côté du syndicat C, on observe bien au contraire une volonté de maintenir distinctes l'action syndicale et patronale. Ainsi, le syndicat de l'entreprise A semble d'une part pouvoir prendre position au sein des comités patronaux orientés sur l'application du changement. La participation stratégique du syndicat à la formation des fournisseurs semble également réfléchie et centrée sur les bénéfices potentiels sur le travailleur. De son côté, l'acteur syndical B assure la durabilité de l'implantation des changements patronaux en permettant des modifications à la convention collective en ce sens. Également, la volonté d'être partenaire de ce syndicat est accompagnée d'une participation syndicale au changement qui semble plutôt faciliter l'implantation des idées patronales que de défendre les intérêts propres au syndicat.

De plus, la présentation de nos données nous apprend que le syndicat de l'entreprise A possède la capacité de formuler des contre-propositions face à l'agenda patronal. Chez l'entreprise B, on observe que le syndicat, malgré qu'il puisse à l'occasion s'opposer à l'agenda patronal, ne formule pas véritablement d'alternatives indépendantes. C'est d'ailleurs un point de convergence entre ce syndicat et celui de l'entreprise C dont les propositions alternatives face aux propositions de changements sont plutôt rares. Enfin, nous avons observé que les syndicats des entreprises A et B arborent maintenant une stratégie de défense de l'emploi à long terme en réponse aux différentes pressions issues de la mondialisation. Malgré qu'elle soit plus développée chez l'entreprise A, le président du syndicat B formule également une intention d'assurer une protection de l'emploi à long terme qui vient expliquer certaines concessions syndicales effectuées par cet acteur. Enfin, les trois organisations syndicales nous parlent également de la défense des conditions de travail, mais celle-ci semble être au cœur de la stratégie du syndicat C, alors qu'elle est soumise à la protection de l'emploi chez les deux autres syndicats.

Tableau 5.2 Tableau synthèse sur l'agenda syndical

Nature des changements	Syndicat A	Syndicat B	Syndicat C
Adhésion à l'agenda patronal	Adhésion à l'agenda patronal	Adhésion prononcée à l'agenda patronal	Le syndicat s'oppose parfois et adhère parfois à l'agenda patronal
Participation syndicale au changement	Participation au changement	Volonté prononcée de vouloir être en partenariat et participation au changement	Refus de fonctionner en partenariat et absence de participation au changement
Niveau d'indépendance de l'agenda syndical	Contre-propositions indépendantes face à l'agenda patronal	Absence de véritables contre-propositions face à l'agenda patronal	Peu de contre-propositions face à l'agenda patronal
Défense de nouveaux enjeux	Stratégie indépendante et développée de protection de l'emploi à long terme	Stratégie indépendante de protection de l'emploi à long terme	Stratégie traditionnelle de défense des conditions de travail

5.3 Stratégies syndicales en matière de changement : synthèse

L'exposé des stratégies syndicales en matière de changement témoigne bien que les différentes perturbations vécues par l'industrie aéronautique ne touchent pas que le patronat. En effet, les trois cas analysés nous indiquent bel et bien que l'acteur syndical a également dû apporter certains changements à son fonctionnement, du moins pour deux d'entre elles. En effet, avant même de présenter les différents aspects d'analyse, nous pouvons statuer que le syndicat C n'a effectué aucune modification significative quant à son mode de fonctionnement.

Lorsqu'on prend en considération la réaction syndicale face aux changements, force est de constater que les trois syndicats semblent bien comprendre le changement. Les trois organisations syndicales comprennent en effet que les transformations vécues dans l'industrie se sont accompagnées de modifications importantes au sein des entreprises. Toutefois, les syndicats des entreprises A et B se démarquent puisqu'ils perçoivent bien

les impacts globaux et mondiaux de ces changements, alors que le syndicat C manifeste un discours seulement centré sur les préoccupations locales. Ensuite, cette perception semble s'être accompagnée d'un renouvellement des modes de fonctionnement des syndicats A et B, voulant s'afficher comme étant plus stratégiques et proches de leurs membres, ce que l'on ne retrouve pas chez le syndicat C, qui semble même parfois en opposition avec certains groupes de travailleurs. Puis, la même tendance se retrouve au niveau des changements au niveau des relations avec le patronat. Les syndicats A et B affichent en effet une volonté claire d'établir un discours positif entre le patronat et le syndicat. L'absence d'action concrète du syndicat de l'entreprise C pour améliorer les relations patronales-syndicales est toutefois assez bien expliquée par certains éléments mis en lumière par un historique assez lourd de relations patronales-syndicales.

Dans un deuxième temps, l'analyse de l'agenda syndical nous a permis de bien préciser l'orientation d'action syndicale en matière de relations de travail. Il a été possible d'observer que les syndicats des entreprises A et B participent aux changements initiés par le patronat, alors que le syndicat de l'entreprise C y joue tantôt un rôle d'observateur, tantôt un rôle d'opposant. Cependant, il est important de noter que bien qu'il participe au changement, le syndicat de l'entreprise B affiche une action qui nous apparaît comme instrumentale. Enfin, l'analyse des enjeux défendus par les syndicats vient cristalliser l'identification de la stratégie syndicale, indiquant d'abord que les syndicats A et B ont recentré leurs priorités sur la préservation de l'emploi. Puis, pour l'entreprise C, l'utilisation d'un mode traditionnel de fonctionnement est confirmée par la défense d'enjeux plus strictement liés aux conditions de travail.

CHAPITRE 6

Les ressources de pouvoir des syndicats locaux

Notre modèle d'analyse suggérait que le positionnement des syndicats à l'égard des changements organisationnels et leurs stratégies pouvaient être influencés par leur pouvoir au plan local. À l'instar des variables d'influence des stratégies patronales, soit l'origine de la multinationale et la position au sein de la chaîne de valeur, il est possible de classer les différents syndicats sur un continuum selon leur niveau de pouvoir syndical. Cependant, alors que ces facteurs d'influence patronaux n'impliquent qu'un positionnement similaire, la variable d'influence des stratégies syndicales comporte trois dimensions distinctes, mais qui s'influencent mutuellement. C'est pourquoi nous avons décidé de consacrer un chapitre à l'analyse descriptive en profondeur du pouvoir syndical. Suivant notre cadre d'analyse, le pouvoir syndical peut se sous-diviser en trois dimensions, soit la solidarité interne, la solidarité externe et la capacité stratégique. D'abord, les notions de solidarité interne et externe renvoient à des éléments plutôt descriptifs qui n'ont pas été abordés jusqu'à présent, alors que du côté de la capacité stratégique, celle-ci englobe des éléments plus analytiques qui renvoient notamment à la notion de compétence ou de capacité de l'acteur syndical à formuler une stratégie autonome à l'égard des changements organisationnels. Ainsi, la présentation de cette dernière dimension recoupera certaines notions vues au dernier chapitre. À l'instar des chapitres précédents, nous présenterons les ressources de pouvoir des syndicats locaux suivant une logique thématique et en soulignant les convergences et divergences entre les trois syndicats locaux faisant l'objet de cette étude.

6.1 La solidarité interne

La solidarité interne renvoie à deux dimensions principales. La première se réfère à certains éléments de la structure interne des syndicats qui permettent à ceux-ci de mobiliser les membres et de favoriser une plus grande participation de ceux-ci à la vie syndicale. La deuxième dimension renvoie pour sa part à la démocratie interne et nous

permettra d'établir dans quelle mesure le syndicat peut représenter les intérêts des membres de façon légitime.

6.1.1 Éléments structurels permettant la cohésion syndicale

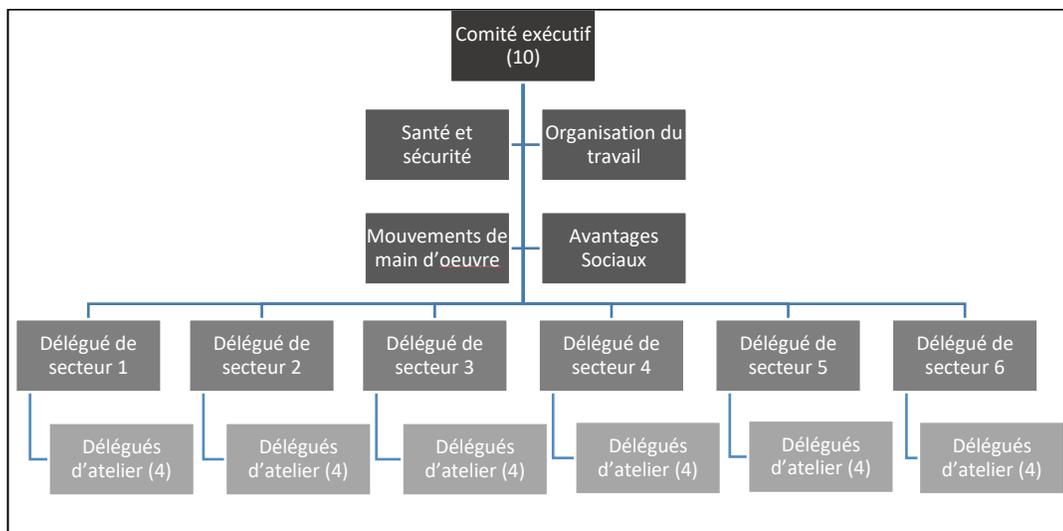
Le premier aspect à étudier en matière de solidarité interne est la capacité du syndicat à favoriser la cohésion interne. Pour ce faire, le syndicat possède un éventail de ressources qui peuvent être séparées en trois catégories principales, soit la structure syndicale, les libérations syndicales qui y sont rattachées et enfin les moyens privilégiés pour communiquer avec les membres. Une structure syndicale bien développée et intégrant des délégués jumelée à d'importantes libérations syndicales permettra ainsi à l'acteur syndical d'assurer une présence sur le plancher et également d'avoir les ressources pour favoriser une meilleure représentation syndicale au sein de l'entreprise. Il en va de même des syndicats qui à travers différents moyens communicationnels parviennent à entrer en contact activement avec leurs membres.

6.1.1.1 Structure des syndicats locaux

Au sein du syndicat de l'entreprise A, le président de l'unité locale compte sur un exécutif composé de 10 membres. Sa structure de délégués est composée de 6 délégués de secteur et 4 délégués d'atelier. Le syndicat possède également 4 responsables de dossiers, dont : un représentant pour la santé et la sécurité, un pour l'organisation du travail, un pour les mouvements de main d'œuvre et un pour les avantages sociaux. Au cumulatif, on retrouve donc plus d'une quarantaine de membres qui sont activement impliqués dans le syndicat, sachant que ce dernier en compte un peu plus de 2000. Il est notamment intéressant de noter que le syndicat possède des représentants de dossiers sur les aspects traditionnellement liés à une certaine compétence patronale, dont l'organisation du travail et les mouvements de main d'œuvre notamment en raison des comités paritaires dédiés à ces aspects. Au sein de ce syndicat, le rôle de délégué d'atelier occupe une fonction importante au niveau de la communication avec les membres. En effet, nous avons vu au chapitre 4 que l'entreprise A a effectué

l'impartition de plusieurs fonctions de gestion des ressources humaines et que plusieurs travailleurs se plaignent de ne plus savoir à qui s'adresser au sein de l'entreprise pour avoir une réponse à des questions quant à leurs conditions de travail. À cet effet, le syndicat semble tirer profit de cette frustration, puisque « pour les problèmes de ressources humaines, les travailleurs ont des réponses plus rapides avec leurs délégués » (RepSynA). Ainsi, les délégués peuvent sortir de leur rôle traditionnel de relai de l'information syndicale et tirer avantage d'une certaine distance qui semble se créer entre la fonction des ressources humaines et les travailleurs. Le syndicat peut ainsi occuper une position traditionnellement réservée au patronat, lui permettant ainsi de renforcer la cohésion avec les membres.

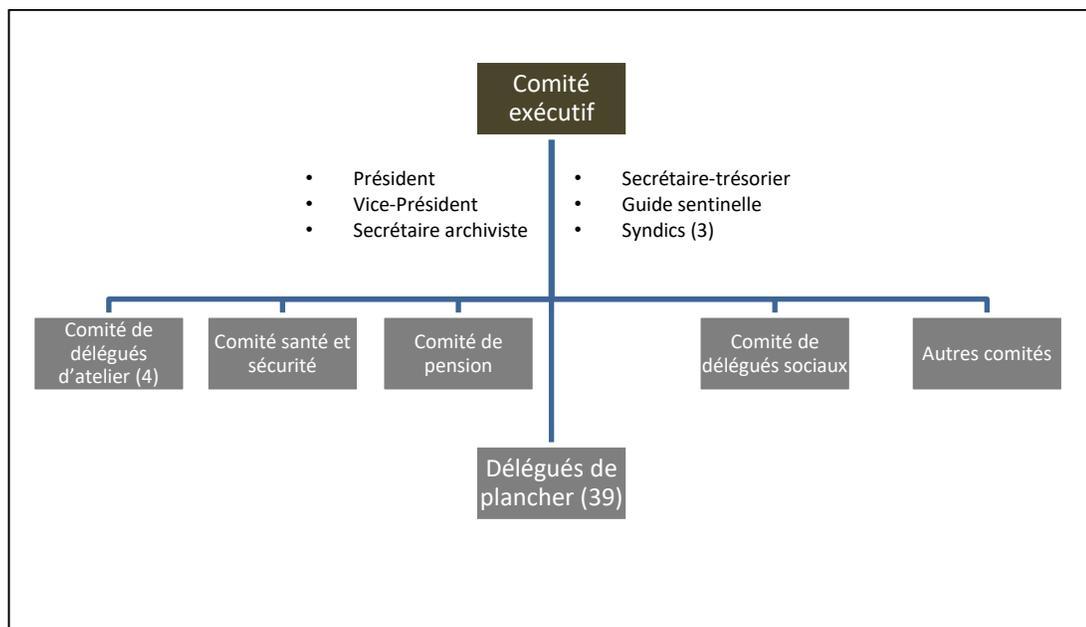
Tableau 6.1 Organigramme du syndicat de l'entreprise A



Du côté du syndicat de l'entreprise B, l'exécutif est formé de 6 membres. Cet exécutif est composé d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire archiviste, d'un secrétaire-trésorier, d'un guide sentinelle, qui est chargé de surveiller que les membres assistent bien aux rencontres et finalement de 3 syndics, qui s'occupent des dépenses et du matériel. Pour la structure de délégués, ceux-ci sont d'abord répartis selon les différents comités syndicaux : le comité de délégués d'atelier, le comité santé et sécurité, le comité de pension, le comité de délégués sociaux pour aider les personnes en

difficulté, et d'autres comités non identifiés par le répondant. Viennent ensuite les délégués de plancher, qui sont au nombre de 39. Bref, en tout et pour tout, on parle d'environ 75 à 80 membres activement impliqués au sein de leur syndicat et pouvant occuper des rôles assez variés au sein de divers comités. Il est d'ailleurs très important de noter que le nombre de membres est environ 750 selon le président du syndicat local, ce qui signifie qu'environ 10% des membres sont impliqués au sein de la vie syndicale.

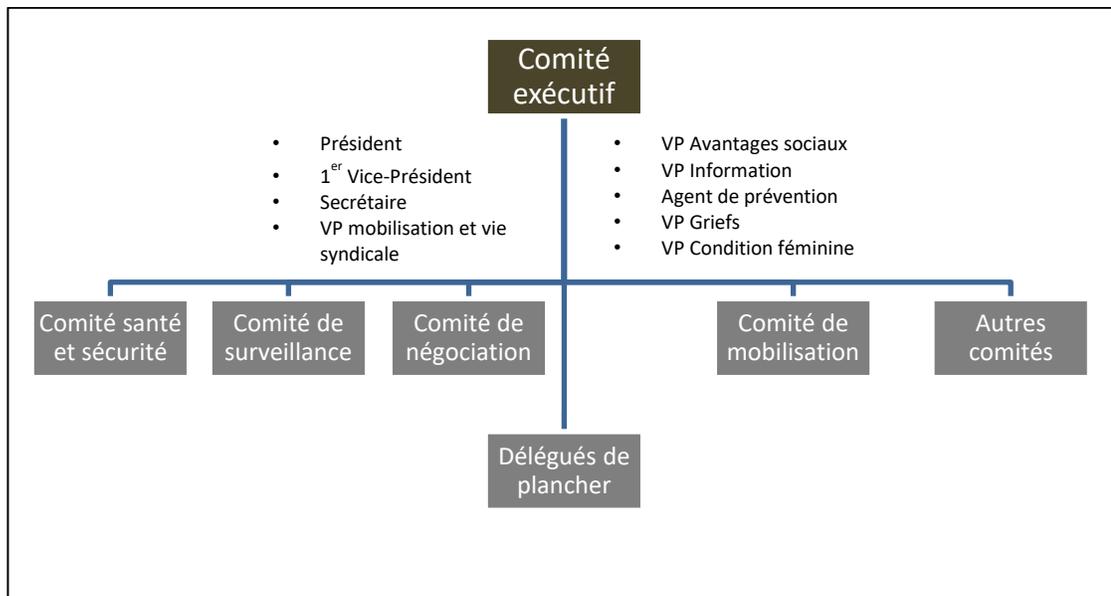
Tableau 6.2 Organigramme du syndicat de l'entreprise B



Pour le cas du syndicat C, ce que nos répondants appellent le conseil syndical est composé de 20 personnes, et représente un peu plus de 200 membres au sein du syndicat local. Le comité exécutif de ce syndicat est composé de 6 personnes, sur une possibilité de 10. En effet, certains postes sont vacants, mais sont occupés par d'autres membres de l'exécutif, qui exercent donc une double fonction. Ainsi, le secrétaire occupe également la fonction de Vice-Président à l'information, et le 1^{er} Vice-Président celle de la Vice-Présidence aux avantages sociaux. Sur les dix postes mentionnés par les répondants, ceux-ci en ont identifié 9, soit : le Président, le 1^{er} Vice-Président, le secrétaire, le Vice-Président à la mobilisation et à la vie syndicale, le Vice-Président aux avantages sociaux,

le Vice-Président à l'information, l'agent de prévention, le Vice-Président aux griefs et finalement la Vice-Présidente à la condition féminine, un poste qui reste vacant étant donné le peu d'implication des femmes de l'usine, qui sont par ailleurs peu nombreuses. Au niveau des délégués, ils sont au nombre de 14 et un peu comme au sein du syndicat de l'entreprise B, ceux-ci sont d'abord répartis dans les différents comités, dont les comités de santé et sécurité, de surveillance, de négociation et de mobilisation. Enfin, certains délégués agissent à titre de délégués de plancher. Il est également pertinent d'indiquer que certains membres du conseil syndical siègent sur plus d'un comité. Ainsi, on peut voir aux tableaux 6.2 et 6.3 que la structure des syndicats B et C est assez similaire, et diverge de celle du syndicat de l'entreprise A présentée au tableau 6.1. Cette divergence prend toutefois tout son sens lorsque l'on considère que le syndicat de l'entreprise A couvre plus de deux fois plus de membres que les syndicats des entreprises B et C réunis.

Tableau 6.3 Organigramme du syndicat de l'entreprise C



6.1.1.2 Libérations syndicales

Concernant les libérations syndicales, nous observons également des différences assez fondamentales. Premièrement, au sein l'entreprise A, le syndicat bénéficie de libérations

syndicales enviabiles étant donné que les dix membres de l'exécutif syndical sont libérés à plein temps, et que les nombreux délégués le sont 8 heures par semaine. Également, il faut mentionner que ces libérations sont entièrement payées par l'employeur. Cet élément est majeur et établit une distinction importante avec le syndicat de l'entreprise B. En effet, pour ce dernier, seules les libérations du président et des délégués d'atelier sont payées par l'employeur. C'est sans doute ce qui explique que les libérations syndicales des autres membres de l'exécutif et des autres délégués sont aussi peu nombreuses, puisque du côté de l'exécutif, seul le président est libéré à temps plein, alors que le secrétaire archiviste et le secrétaire-trésorier sont libérés 16 heures par mois. Le Vice-Président et le guide sentinelle n'ont, quant à eux, aucune libération. Du côté des délégués, le représentant à la prévention du comité santé et sécurité et deux délégués d'atelier sur 4 sont libérés à temps plein, alors que les deux autres sont libérés 20 heures par semaine pour le délégué de jour, et dix heures par semaine pour le délégué de soir. En somme, il est clair que le syndicat de l'entreprise B affiche un certain manque de libérations, lorsque comparé à celui de l'entreprise A. Une partie de cette différence s'explique bien par le nombre plus restreint de membres couverts par ce syndicat.

Par contre, la divergence se maintient lorsque l'on prend en compte que toutes les libérations du syndicat de l'entreprise A sont payées par l'employeur, alors que dans l'autre cas on ne semble pas arriver à obtenir de telles concessions. Enfin, du côté du syndicat C on observe des similitudes avec celui de l'entreprise B. En effet, l'employeur paie un certain nombre de libérations syndicales, soit 2000 heures par année. Il faut cependant noter qu'au moment de l'entrevue, les répondants affirmaient avoir perdues certaines heures de libérations lors de la dernière négociation collective : « On en a perdu 80, avant c'était 2080. » (RepSynC2). Les membres de ce syndicat local bénéficient également de 600 heures payées par l'organisation syndicale à laquelle ils sont affiliés, mais tout comme les libérations payées par l'employeur, celles-ci ont diminué au cours des dernières années : « En moyenne, on libérait des gens environ 1000 heures par année. Cette année on a 600 heures. » (RepSynC2). Cette baisse importante ne semble toutefois pas ébranler le syndicat qui justifie cette baisse par un manque de moyens des syndicats qui eux aussi vivraient des coupes importantes :

« Chez nous il n'y a aucun bénévolat, tout se fait sur les quarts de travail. C'est beaucoup de libérations syndicales, donc à un moment donné si tu veux continuer à suivre le mouvement, tu n'as pas le choix, tu coupes. On n'a pas le choix, il faut couper. Il y a de l'austérité dans les syndicats aussi. » (RepSynC2)

Enfin, il faut préciser que contrairement aux deux autres syndicats, celui de l'entreprise C ne veut pas rattacher les heures de libérations à un membre de l'exécutif :

« Nous avons dit qu'on ne veut pas que ça soit le président qui soit libéré, on veut que les heures soient données au syndicat. L'exécutif décidera qui il veut libérer. Si demain le président tombe malade, peut-être que la personne qui va le remplacer ne fera pas un bon travail, on ne le sait pas. » (RepSynC1)

Ainsi, l'exécutif syndical veut se réserver le droit de partager les heures comme bon lui semble, reflétant encore une fois la recherche de contrôle qui est omniprésente au sein de ce syndicat.

Tableau 6.4 Comparaison des libérations syndicales entre les 3 syndicats

Syndicat	Libérations payées par l'employeur		Libérations payées par le syndicat	
	Entreprise A	Comité exécutif	<i>Plein temps</i>	<i>AUCUNE</i>
Délégués		<i>8 h par semaine</i>		
Entreprise B	Président	<i>Plein temps</i>	Le secrétaire archiviste et le secrétaire-trésorier	<i>16 h par mois</i>
			Le VP et le guide sentinelle	<i>Aucune</i>
	2 des 4 délégués d'ateliers	<i>Plein temps</i>	Syndics	<i>Information manquante</i>
	Délégué d'atelier de jour	<i>20 h par semaine</i>	Représentant à la prévention	<i>Plein temps</i>
	Délégué d'atelier de soir	<i>10h par semaine</i>	Autres délégués	<i>Information manquante</i>
Entreprise C	<i>2000 heures réparties selon les désirs du syndicat</i>		<i>600 heures réparties selon les désirs du syndicat</i>	

6.1.1.3 Moyens de communication avec les membres

Après nous être penchés sur l'étude des structures syndicales et des libérations, nous analyserons les différents moyens de communication avec les membres établis par les syndicats. Nous débuterons avec la présentation de l'état actuel des assemblées syndicales, le moyen traditionnel pour le syndicat de rejoindre ses membres, pour ensuite enchaîner avec l'analyse des autres moyens de communication privilégiés par les syndicats dans cette même optique.

D'abord, les trois syndicats rencontrés rapportent avoir des difficultés à assurer la présence des membres lors des assemblées syndicales. De son côté, le syndicat de l'entreprise A effectue des assemblées tous les mois, mais le syndicat admet avoir des problèmes quant à la participation de ses membres lorsqu'on le questionne à ce sujet : « Ce n'est pas terrible, maintenant nos gens sont de plus en plus difficiles à rejoindre. C'est un défi auquel les syndicats vont toujours faire face. » (RepSynA). Du côté de l'entreprise B, les assemblées syndicales sont tenues à la même fréquence qu'au sein du syndicat de l'entreprise A, soit « à tous les mois, une fois par mois » (RepSynB). On observe au sein de ce syndicat que ces assemblées peinent à être rassembleuses puisque seulement « à peu près cinq pour cent » (RepSynB) des membres y sont présents et que ces derniers sont « toujours les mêmes, à moins qu'il y arrive un gros événement » (RepSynB). Enfin, au sein du syndicat C, le discours syndical semble indiquer que la fréquence des assemblées est moindre que dans les deux autres cas, puisqu'on nous mentionne seulement une « assemblée générale annuelle, qu'on est obligé de le faire à la fin de l'exercice financier, qui est au mois de mars. » (RepSynC1).

Par contre, le nombre plus restreint de membres de ce syndicat vient nuancer la moindre fréquence des assemblées, puisqu'il est permis d'émettre l'hypothèse qu'un syndicat ayant un peu plus de 200 membres a sûrement plus de facilité à les rejoindre au quotidien qu'un autre où le nombre dépasse les 700. Puis, cette basse fréquence des assemblées syndicales explique probablement pourquoi le taux de participation y semble meilleur que dans le cas des deux autres, regroupant « entre 33 et 40 personnes »

(RepSynC1). Toutefois, nos répondants notent que même en période de négociation collective, la participation des membres, estimée à un « peu plus que 50% » (RepSynC2) de la population syndicale, se veut moins forte qu'auparavant, où le syndicat pouvait compter sur « un bon 85% » de ses membres (RepSynC2). Également, les représentants du syndicat rencontrés nous mentionnent avoir une difficulté plus prononcée à rejoindre les membres les plus jeunes, indiquant que « les plus jeunes ne viennent pas en assemblée générale » (RepSynC1). Cet effet est important pour la cohésion syndicale puisque le syndicat nous mentionne que l'absence des jeunes a permis de faire passer une clause selon laquelle le temps supplémentaire serait d'abord proposé « toujours au plus vieux » (RepSynC1).

Nos données soulignent ainsi que l'ensemble des syndicats rencontrés semblent manifester des difficultés à rejoindre leurs membres. Afin de faire face à cette situation, le syndicat de l'entreprise A semble se rapprocher de ses membres à l'extérieur des assemblées pour communiquer de l'information :

« Nous on communique plus sur le plancher, et on trouve des moyens. On a des sondages, on a toujours nos tracts qu'on écrit régulièrement sur le plancher. On est dans une phase justement je te dirais où le syndicat a à s'adapter. » (RepSynA)

Ainsi, le syndicat semble privilégier une présence accrue sur le plancher pour pallier à ce manque de participation dans les assemblées traditionnelles. Également, le syndicat met en place une structure d'accueil des nouveaux membres :

« Nous on a un kit de nouveau membre. Là-dedans tu as tout l'organigramme pour expliquer la structure, et pour dire ce qui arrive avec ta cotisation syndicale, pour expliquer les conditions au niveau des bénéficiaires, de l'assurance, et de tes possibilités d'intervention. » (RepSynA)

Les pratiques de communications mises en place par le syndicat A semblent ainsi favoriser la cohésion entre les membres et les représentants syndicaux, puisque « le syndicat réussit quand même à avoir un bon recrutement. » (RepSynA)

Du côté du syndicat de l'entreprise B, le diagnostic pouvant être posé est plus nuancé. En effet, le président du syndicat local affirmait être, face à l'employeur, en train de perdre une « guerre des communications » (RepSynB). Parallèlement, ce dernier se veut peu loquace quant aux moyens concrets utilisés par le syndicat pour améliorer la communication avec les membres, exception faite de la volonté de ce syndicat d'impliquer davantage les membres à la vie syndicale avec une participation au sein du comité d'atelier comme nous l'avons vu au chapitre précédent. Enfin, le syndicat de l'entreprise C semble quant à lui se rapprocher de celui de l'entreprise A, utilisant lui aussi plusieurs moyens de communication, nous mentionnant « un tableau d'affichage où est-ce qu'on va afficher régulièrement des tracts » (RepSynC1) et « deux journaux par année qui s'appellent "Le grenailleur" » (RepSynC1). Par contre, la présence de ces moyens de communication n'est pas synonyme de cohésion dans ce cas-ci puisque nous avons vu précédemment que ce syndicat entretient des relations houleuses avec certains de ses membres.

6.1.1.4 Éléments structurels permettant la cohésion syndicale : synthèse

La présentation des différents éléments structurels permettant la cohésion syndicale nous permet de cerner déjà en partie plusieurs éléments centraux à la solidarité interne. D'abord, les structures syndicales et les libérations qui y sont rattachées nous donnent plusieurs indices quant à la vitalité de la présence syndicale. À cet effet, nous pouvons affirmer que le syndicat de l'entreprise A possède une structure assez complète et assurant une bonne présence syndicale sur le plancher, étant donné le nombre important de libérations syndicales dont il jouit, des libérations qui sont d'ailleurs entièrement payées par l'employeur. Du côté du syndicat B, la structure y est assez importante, en prenant en considération que les membres actifs au sein du syndicat représentent plus de 10% de la population syndicale. Les libérations syndicales y semblent toutefois moins nombreuses qu'au sein du syndicat A, ce qui peut s'expliquer en partie par la plus faible population syndicale. Par contre, il faut noter que c'est dans la proportion des libérations payées par l'employeur que les deux syndicats se distinguent le plus fortement, indépendamment de la taille de la population syndicale. Enfin, le syndicat C possède

également un nombre de membres actifs au sein du syndicat qui n'est pas trop loin des 10%, mais ne réussit qu'à libérer son président à temps plein avec les libérations offertes par l'employeur et le syndicat. Encore une fois, le nombre de membres du syndicat explique bien ses libérations qui sont moins nombreuses. Enfin, l'étude des moyens utilisés par le syndicat pour communiquer avec ses membres nous apprend d'abord que les trois syndicats rencontrés rapportent qu'ils peinent de plus en plus à susciter une participation élevée des membres lors des traditionnelles assemblées. Ainsi, face à ce besoin de renouvellement, le syndicat de l'entreprise A favorise plusieurs communications sur le plancher, ainsi qu'un kit d'accueil pour les nouveaux membres. La cohésion y semble bonne, ce qui se traduit par un bon recrutement syndical. Le syndicat C favorise également de tels moyens de communication, mais le bilan qui peut être fait de la cohésion interne semble aller dans un sens différent étant donné les relations parfois difficiles entre les membres et l'exécutif. Enfin, on nous parle au sein du syndicat de l'entreprise B d'une guerre des communications que celui-ci semble perdre. L'acteur syndical rencontré n'élabore en effet pas beaucoup sur les moyens de communication utilisés, préférant revenir plusieurs fois sur le fait que le patronat ait un avantage à cet égard.

6.1.2 Démocratie interne

En plus des éléments structurels favorisant la cohésion interne, l'étude de la démocratie interne permet de bien analyser dans quelle mesure le syndicat représente démocratiquement les intérêts de ses membres. À cet égard, l'étude des élections syndicales et de la participation des membres dans l'élaboration de l'agenda syndical sera abordée dans les sections suivantes.

6.1.2.1 Élections syndicales

Les élections syndicales occupent une grande importance dans la détermination de la démocratie interne du syndicat, mais sont également bien représentatives de la cohésion à l'interne. À cet égard, il faut rappeler que tous les postes sur l'exécutif syndical sont par la loi toujours élus en assemblée. Il faudra donc examiner de quelle façon les

délégués syndicaux sont appointés à leur poste. Au sein du syndicat A, tout comme l'exécutif, les délégués doivent « passer à travers l'élection syndicale » (RepSynA). Le président du syndicat de l'entreprise B affirme dans le même sens que « tous les postes sont électifs » (RepSynB) à l'exception des membres du comité des délégués sociaux, qui sont les seuls à être « appointés par le président avec l'accord de l'exécutif » (RepSynB). Enfin, le syndicat de l'entreprise C rejoint celui de l'entreprise A, puisque comme les membres de l'exécutif, les délégués sont élus : « il y avait eu une élection et j'avais été élu comme délégué de département » (RepSynC1).

Par contre, au-delà du processus d'élection lui-même, le déroulement des élections est un bon indicateur de la cohésion à l'interne et de la portée avec laquelle les membres sont satisfaits de leurs élus. Dans cette optique, le syndicat de l'entreprise A nous parle d'un processus d'élection pour l'exécutif qui est en cours, une élection qui ne devrait pas être contestée par les membres : « Honnêtement ça ne court pas les rues non plus les gens qui veulent s'impliquer. On ne prévoit pas une élection à tout rompre. » (RepSynA). Le président du syndicat local répond même par l'affirmative lorsque l'un des chercheurs lui demande s'il anticipe que la personne désignée sera élue par acclamation. Il est difficile d'établir selon ses prévisions si les élections seront contestées ou s'il y aura réellement une élection par acclamation. Par contre, le fait que l'interlocuteur soit « président du comité syndical depuis 1999 » (RepSynA) nous permet d'émettre l'hypothèse d'une certaine stabilité au sein de l'exécutif syndical, au moins pour ce poste, puisque l'information est manquante quant à l'élection des autres membres.

Puis, la situation est tout autre lorsque l'on analyse le cas du syndicat de l'entreprise B. En effet, le président du syndicat nous indique que les avant-dernières élections ne faisaient pas du tout l'unanimité :

« Quand je me suis représenté, là je me suis représenté comme vice-président parce qu'il y avait d'autres personnes qui se présentaient au poste de président. Il y avait des guerres internes dans le syndicat. Ça été une course à trois présidents. » (RepSynB)

Puis, celui-ci nous indique également que s'il a obtenu le poste de président, c'est à cause que le président en poste suite à ces élections a été destitué :

« Il y a eu une négociation de convention collective qui a été très, très, très ardue chez nous. Le vote a passé à 51,6 pour cent. À partir de ce moment-là, le monde était avait de la hargne envers le comité de négociation. Ils ont jeté le comité de négociations dehors, dont le président faisait partie. Ça veut dire que j'ai pris le poste par intérim pour un an et demi, et aux élections suivantes j'ai été élu par acclamation au poste de président. » (RepSynB)

Enfin, le syndicat de l'entreprise C abonde dans le même sens que celui de l'entreprise A, puisque lorsque l'on demande si les élections pour l'exécutif sont contestées, l'un des répondants répond : « Pas du tout, on est en poste depuis 2001, et c'est toujours la même *gang* qui est là. » (RepSynC2).

6.1.2.2 Participation des membres à l'élaboration de l'agenda syndical

Au-delà d'une représentation démocratique des membres, notre cadre d'analyse suggérait d'évaluer dans quelle mesure les représentants syndicaux permettent aux membres de bâtir l'agenda syndical. À ce propos, la participation du syndicat A à la formation des fournisseurs de l'entreprise mentionnée dans les deux chapitres précédents fût le résultat d'une prise de décision fortement démocratique et impliquant les membres du syndicat :

« On a fait vingt rencontres en milieu de travail avec tous les travailleurs, on a rencontré 2000 travailleurs dans ces rencontres-là, donc c'est des rencontres où il y avait entre 80 à 140 personnes. Et on parlait de ce qu'on allait faire pour protéger nos emplois. » (RepSynA)

L'approche est stratégique et lorsque le répondant indique qu' « après ça on va aller au vote » (RepSynA), on y voit une opportunité pour le syndicat « que les gens soient tous impliqués dans le processus » (RepSynA). Ainsi, ce syndicat semble vraiment prendre à cœur les intérêts des membres et les faire participer activement à l'élaboration d'un aspect central à l'agenda syndical. Cette stratégie est très favorable pour la solidarité interne en ce sens que les membres ont plus de chances d'être engagés envers l'agenda syndical, ayant été bien informés et étant au cœur du processus décisionnel. Puis, au sein

du syndicat de l'entreprise B, à l'inverse, nous n'observons pas de telle participation active des membres à l'élaboration de l'action syndicale. En effet, malgré la présence des travailleurs de plancher sur le comité d'atelier, celui-ci agit plutôt à titre de comité paritaire dont les mandats incluent la résolution des griefs : « Entre-temps, on travaille toujours sur les griefs parce que moi, j'avais donné le mandat à mon comité d'atelier de régler les griefs. » (RepSynB).

Enfin, à l'instar des trouvailles sur les dissensions exprimées au sein de leur syndicat, le discours des répondants du syndicat C semble trahir un certain contrôle des décisions syndicales par un exécutif qui serait isolé de ses membres. En effet, lorsque le syndicat affirme que « toutes les prises de décisions vont se prendre avec ces six personnes-là » (RepSynC1), en parlant des membres de l'exécutif, il démontre une certaine forme de centralisation de la prise de décision confirmée par le fait qu'on n'observe pas d'exemple d'efforts syndicaux pour y faire participer le travailleur. La séparation entre l'exécutif syndical et les membres est d'ailleurs bien mise en évidence lors d'une situation mentionnée par le syndicat :

« Puis cette année on sait que le syndicat national il a un manque à gagner sur son fond de retraite de 500 000\$ par année pour les 3 prochaines années. Donc ça te donne une idée que ça va être assez houleux. Où est-ce qu'on va chercher ça ? C'est soit en montant la cotisation syndicale, ou en coupant dans les services. » (RepSynC2)

Le fait que le syndicat rajoute que les membres ne seront pas consultés, puisque « c'est trop loin d'eux autres » (RepSynC2), exprime bien cette scission, puisque les membres du « conseil syndical ont toute l'information » (RepSynC2). Ainsi, malgré que les membres du syndicat seront forcément affectés par cette décision, l'exécutif semble prendre la décision de façon très unilatérale et c'est ce genre de fonctionnement qui semble être priorisé par cet exécutif syndical.

6.1.2.3 Démocratie interne : synthèse

L'étude de la démocratie interne nous permet d'éclaircir la prise de décision démocratique au sein du syndicat en analysant le processus d'élection et l'inclusion des

membres dans la prise de décision liée à l'établissement de l'agenda syndical. À cet égard, les syndicats A et C convergent premièrement en ayant des élections pour les postes exécutifs et de délégués. Du côté du syndicat B, tous les postes sont électifs, sauf pour le groupe de délégués sociaux. Là où il y a plus de divergences, c'est quant au déroulement des élections passées et à venir. Le syndicat A semble indiquer une certaine stabilité au niveau des élections syndicales, du moins pour le président du syndicat. Au sein du syndicat C, l'absence de contestation est également présente puisque les membres de l'exécutif sont en place depuis plus d'une décennie. Puis, le cas du syndicat de l'entreprise B est quant à lui assez différent, puisque le président actuel a obtenu son poste suite à la destitution du président élu lors des dernières élections syndicales à la suite d'une négociation collective qui a suscité la colère des membres.

De manière plus fondamentale, les syndicats se distinguent également lorsque l'on prend en considération la participation des membres à l'élaboration de l'agenda syndical. Le syndicat de l'entreprise A est le seul à vraiment impliquer les membres au sein des décisions qui sont au cœur de son agenda. Plus qu'une simple campagne d'information sur une éventuelle participation syndicale au changement proposé par le patronat, le syndicat scelle l'implication démocratique des membres en choisissant de passer une telle mesure au vote, au lieu de prendre une décision unilatérale. De son côté, le président du syndicat de l'entreprise B semble également valoriser une approche participative même si cette approche semble plus récente. L'implication des membres du syndicat au sein du comité d'atelier ne constitue par contre pas une véritable implication dans la prise de décision syndicale sur l'agenda de cet acteur. Enfin, le syndicat C se distingue encore des deux autres puisqu'on n'observe pas d'implication accrue des membres, soit au sein de la prise de décision ou au sein des comités paritaires. Les décisions y sont d'ailleurs prises de façon plutôt centralisée.

6.1.3 Solidarité interne : synthèse

Des libérations syndicales importantes et une structure favorisant une forte présence syndicale sur le plancher sont centrales à la solidarité interne. À cet égard, le syndicat de

l'entreprise A semble renforcer la vie syndicale avec un exécutif de 10 membres libérés à plein temps et une structure développée de délégués syndicaux qui peuvent consacrer une journée par semaine à leurs activités syndicales. Le fait que toutes les libérations syndicales soient payées par l'employeur constitue également un bon indice de la force de ce syndicat à maintenir une vie syndicale effervescente. Ça semble être moins le cas pour le syndicat B, qui malgré une imposante structure de délégués, n'obtient qu'une plus faible proportion de libérations syndicales payées par l'employeur. Enfin, le syndicat de l'entreprise C possède quant à lui un conseil syndical représentant une proportion importante des membres, au sein duquel seul le président est libéré à plein temps. D'autre part, les trois syndicats nous ont également témoigné qu'ils ont de plus en plus de misère à rejoindre leurs membres et assurer une participation lors des assemblées syndicales. Afin de pallier à ces difficultés croissantes, les syndicats A et C nous parlent de plusieurs moyens de communication avec les membres qui sont toutefois absents du discours du président du syndicat B.

Ensuite, l'étude de la démocratie interne nous a permis d'exposer un processus d'élection pour la majorité des postes de délégués syndicaux chez les trois entreprises, seule exception faite du groupe de délégués sociaux du syndicat B. La présentation subséquente de l'historique des élections syndicales est marquée de divergences puisque celles-ci ont été assez mouvementées dans les années récentes au sein du syndicat B, ce qui contraste avec la forte stabilité de l'exécutif syndical du syndicat C et de la position de président chez le syndicat A. Enfin, le syndicat de l'entreprise A est le seul à inclure les membres au sein de la prise de décision liée à l'agenda syndical. Le syndicat B, quant à lui, suscite une participation accrue des membres, mais ne semble pas permettre à ceux-ci d'avoir un impact réel sur les orientations de l'agenda syndical. Finalement, le cas du syndicat de l'entreprise C trahit une volonté de contrôle qui semble omniprésente chez ce syndicat, la prise de décision étant fortement centralisée et la participation des membres sur les comités n'étant pas favorisée.

Tableau 6.5 Étude de la solidarité interne des trois entreprises

SOLIDARITÉ INTERNE					
Aspects		Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	
Éléments structurels permettant la cohésion syndicale	Structure des syndicats locaux et libérations syndicales	-Exécutif de 10 membres libérés à plein temps -Structure de délégués de secteur et d'ateliers libérés 8h par semaine -Libérations entièrement payées par l'employeur	-Exécutif de 9 membres avec le président est libéré à plein temps -Structure de délégués de comités et de plancher, dont 2 des 4 délégués d'atelier sont libérés à plein temps -Les libérations syndicales du président et des délégués d'atelier sont les seules à être payées par l'employeur	-Exécutif de 6 personnes, dont seul le président est libéré à plein temps -Structure de délégués de plancher totalisant 14 personnes -Libérations syndicales réparties entre l'exécutif et les délégués -600h sont payées par le syndicat -2000h sont payées par l'employeur	
	Moyens de communication avec les membres	-Assemblées syndicales en perte de popularité - Tracts, sondages et kit d'accueil	-Assemblées syndicales en perte de popularité -Guerre de communication remportée par l'employeur	-Assemblées syndicales en perte de popularité - Tracts et journaux syndicaux	
Démocratie interne	Élections syndicales	Les membres de l'exécutif et les délégués sont élus	Les membres de l'exécutif et les délégués sont élus, sauf les délégués sociaux	Les membres de l'exécutif et les délégués sont élus	
	Participation des membres à l'élaboration de l'agenda syndical	Participation des membres assurée par plusieurs rencontres et un vote sur les enjeux syndicaux	Absence de participation des membres à l'élaboration de l'agenda syndical	Absence de participation des membres à l'élaboration de l'agenda syndical	

6.2 La solidarité externe

La solidarité interne concerne la mise en place de structures favorisant la cohésion syndicale et d'un processus démocratique d'action syndicale. La deuxième ressource de pouvoir syndical traite également de la capacité du syndicat à développer des liens, mais cette fois avec des alliés à l'externe. D'abord, nous étudierons la présence ou l'absence de liens horizontaux chez les syndicats rencontrés, soit les possibles alliances avec des acteurs tels que d'autres syndicats locaux, nationaux ou internationaux. Enfin, il est également important pour le syndicat d'avoir un appui à l'intérieur du syndicat local et de la centrale, un appui exprimé par l'existence de liens verticaux, qui sera le dernier élément d'analyse de la solidarité externe.

6.2.1 Liens horizontaux

L'existence de liens horizontaux permet au syndicat d'éviter l'isolement et d'échanger avec d'autres acteurs sur les moyens de s'adapter à la modernisation des entreprises. Chez le syndicat de l'entreprise A, on semble à cet effet présenter des liens avec d'autres syndicats québécois affiliés au même syndicat national que l'organisation :

« Une fois par année, on a une rencontre avec tout le secteur aéronautique. On explique un peu ce qui se passe dans nos boîtes. Donc on explique notre façon de faire, puis on a des échanges. Mais on voit aussi ce que les autres syndicats vivent comme problèmes. »
(RepSynA)

Il semble même que la participation syndicale au changement chez ce syndicat ait servi de modèle pour ces autres syndicats :

« Des fois l'employeur t'arrive avec une problématique et veut mettre des choses en place. On arrive avec une façon de faire, une entente pour mettre en place des choses. Il y a des gens qui nous demandent : " comment vous avez fait ça ?". » (RepSynB)

Ce partage d'expertise témoigne bien des nombreuses ressources en termes de gestion et de stratégie syndicale qui peuvent être partagées avec de tels liens horizontaux. Enfin, le répondant nous parle également de liens syndicaux avec des fournisseurs de l'entreprise

A « au travers même du groupe aéronautique » (RepSynA), des liens qui sont à l'extérieur de la section locale et parfois même établis à l'échelle nationale : « J'en ai même au niveau du Canada, à Winnipeg, avec ceux qui font nos pièces. » (RepSynA). Ainsi, le syndicat de l'entreprise A semble bénéficier d'échanges au niveau national qui peuvent constituer d'excellentes plateformes de partage d'information et de ressources pour cet acteur.

De son côté, le cas du syndicat B est tout autre, le répondant ne mentionnant pas avoir de liens horizontaux locaux ou internationaux. Malgré cela, les opportunités semblent être présentes, le président du syndicat nous mentionnant en effet avoir été en Angleterre avec les membres de l'exécutif alors qu'il était Vice-Président du syndicat à l'époque :

« C'était le mot populaire, le travail d'équipe. On a été voir le modèle là-bas, puis quand on est revenu, on s'est entendu sur un contrat en 2005. En 2005, on a commencé à préparer les équipes. On a mis les bases d'une équipe semi-autonome, ou d'un travail en équipe. » (RepSynB)

Toutefois, plutôt que de parler d'une occasion passée de se rapprocher des syndicats locaux à l'international, cet échange fut plutôt un moyen pour le patronat de sensibiliser le syndicat aux priorités patronales et en faciliter leur implantation. Cette pratique semble avoir été couronnée de succès étant donné la participation syndicale au changement qui est une thématique récurrente chez cette organisation syndicale.

Enfin, le syndicat de l'entreprise C est le seul qui nous parle d'avoir établi des liens horizontaux avec des syndicats à l'international. D'abord, les membres du syndicat nous indiquent avoir déjà rencontré des homologues dans le pays de sa maison-mère, mais que ces liens ont été coupés :

« Donc on est allé se présenter, parce que depuis le temps que j'échangeais avec des syndicats belges, on avait coupé les liens, parce qu'on ne savait pas avec qui on échangeait. Puis on avait bien fait de couper les liens, parce qu'on échangeait avec un syndicat qui était sur le côté patronal. » (RepSynC2)

Ainsi, la rupture des relations semble basée sur le fait que les alliés étaient proches du patronat, ce qui concordait mal avec le mode de fonctionnement protectionniste de ce syndicat. Par contre, les échanges ont repris, puisque les représentants syndicaux nous ont mentionné lors de l'entretien avoir tissé des liens avec le syndicat local d'une usine appartenant à la maison-mère de l'entreprise C :

« Oui, maintenant on a un réseau de contacts là-bas avec qui on échange des choses sur Facebook. Avant la négociation, on leur a envoyé de l'information et on leur a demandé s'ils allaient nous aider si on allait en négociation et si ça bloquait, pour qu'ils puissent mettre de la pression là-bas sur les patrons. » (RepSynC2)

Il est donc très intéressant de voir que le syndicat semble vouloir forger des alliances internationales au sein du groupe d'usines de son organisation, mais il faut noter que ce genre de rapprochement n'en est encore qu'à ses débuts et qu'ils sont centrés sur un appui à l'agenda syndical traditionnel du syndicat C.

6.2.2 Liens verticaux

Comme nous l'avons vu, les liens horizontaux semblent permettre aux différents syndicats d'échanger sur les meilleures pratiques en termes de relations de travail et de bâtir des alliances stratégiques afin de faire face à l'acteur patronal. L'examen des liens verticaux viendra quant à lui qualifier la relation entre le syndicat et son syndicat national ou encore sa confédération.

Pour le syndicat de l'entreprise A, les liens avec le syndicat national lui permettent d'avoir un support de taille dans la formation des nouveaux représentants syndicaux des unités locales :

« On a de la formation sur la gestion des griefs, sur la santé-sécurité. Après ça, on a le fameux CEP, le congé d'éducation payé. C'est des cours d'une semaine, sur la négociation collective, des cours plus spécifiques. On en avait sur l'économie, notre fameux CEP de quatre semaines où c'était sur l'économie, sur l'histoire syndicale, sur l'organisation politique. » (RepSynA)

En plus de cet appui à la formation, le représentant du syndicat de l'entreprise A affirme même que le syndicat national est présent lors des négociations collectives puisqu'à « la fin le national vient à notre table de négociation. Dans les *stretches*. » (RepSynA). Par contre, le représentant national n'aurait de l'autonomie que « sur le salarial ou le normatif » (RepSynA), devant se rapporter au bureau national pour des questions qui sortent de ce cadre.

De son côté, le syndicat de l'entreprise B semble rendre évidente sa faible solidarité externe, affirmant être « loin du district » (RepSynB), affirmant avoir « toujours été une section locale difficile à gérer » (RepSynB). Par contre, le président du syndicat local semble vouloir rompre avec cette tradition, affirmant que « maintenant, j'essaie de m'approcher du district, et j'essaie de travailler en partenariat avec eux autres aussi » (RepSynB), ce qui rappelle les rapprochements également effectués avec le patronat. Puis, chez le syndicat C, il semble que la solidarité externe permise par l'établissement de liens à l'international soit également accompagnée de liens verticaux :

« On ne manque aucune activité. C'est important pour nous autres, on a adhéré à la centrale. C'est des services qu'on loue de la centrale. On a de l'autonomie, mais par contre on embarque dans les valeurs et les principes de la centrale. Alors si on veut embarquer dans les valeurs et les principes, c'est qu'on doit se tenir à jour. Puis pour se tenir à jour, il faut participer. » (RepSynC2)

Par contre, l'existence de ses liens verticaux ne semble pas influencer le syndicat qui confirme davantage son penchant au contrôle de la prise de décision par l'exécutif syndical :

« Parce que je voyais mal un permanent assis dans les bureaux à Montréal, qui ne connaît pas la réalité au jour le jour de ton entreprise, prendre des décisions par lesquelles tu es lié par la suite. On a nos conseillers, on les appelle régulièrement, on tient compte de leurs opinions, mais on a toujours pris la décision finale. » (RepSynC1)

Ce désir de contrôle est d'ailleurs confirmé par l'entretien effectué avec la directrice des ressources humaines de l'établissement, selon laquelle « le permanent de la centrale qui était attribué à notre dossier n'avait aucun pouvoir d'influence » (DRHC) au sein des

négociations collectives. Ainsi, malgré de bons liens à l'externe, le syndicat ne semble pas vouloir en tirer une source de pouvoir.

6.2.3 Solidarité externe : synthèse

L'étude de la solidarité externe vient préciser davantage la force du pouvoir syndical au sein des trois syndicats. D'abord, le syndicat de l'entreprise A, qui semble avoir une bonne solidarité interne, confirme de nouveau son pouvoir syndical d'abord par la manifestation de plusieurs liens horizontaux avec des syndicats locaux et nationaux. Le syndicat de l'entreprise B, quant à lui, semble être assez isolé de l'externe ne possédant en apparence aucun lien horizontal significatif, ce qui diverge fortement du syndicat C, qui témoigne ici de liens internationaux avec des syndicats locaux à l'intérieur même de la société qui possède l'usine québécoise.

Puis, l'étude des liens verticaux nous apprend que la solidité de l'agenda syndical du syndicat de l'entreprise A semble en partie due aux ressources fournies par le syndicat national, autant en formation qu'en support lors des négociations collectives. Le syndicat B manifeste quant à lui son isolement de plus belle, affirmant être loin de son district et ayant des relations tendues avec celui-ci, ce qui peut être nuancé par de récents efforts de rapprochement initiés par le président du syndicat local. Enfin, le syndicat C semble de prime abord avoir de bons liens verticaux avec la centrale syndicale. Cependant, le comité exécutif ne semble pas se servir de ces liens, privilégiant davantage une prise de décision centralisée au niveau local, ce qui confirme de nouveau le contrôle de la prise de décision au sein de cet exécutif syndical.

6.3 La capacité stratégique

La dernière ressource de pouvoir syndical renvoie à la capacité du syndicat de promouvoir son agenda autonome. Cet aspect est donc fondamental dans l'analyse de la stratégie syndicale et est intrinsèquement lié à l'adoption par le syndicat d'une position indépendante du patronat. Elle est donc probablement la ressource de pouvoir la plus

pertinente à l'établissement de l'orientation de l'action syndicale présentée au chapitre précédent. Toutefois, la capacité stratégique est adoptée par Lévesque et Murray (2003) dans un cadre plus large que la promotion d'un agenda autonome. D'abord, la capacité du syndicat à défendre des enjeux à portée sociale nous permettra de percevoir si le syndicat adopte sa stratégie à des enjeux plus modernes. Ensuite, l'analyse des propositions syndicales comme étant des alternatives proactives à l'agenda patronal sera effectuée. Enfin, la capacité du syndicat à renforcer et à développer ses ressources de pouvoir sera traitée afin de clore l'analyse de la capacité stratégique.

6.3.1 Capacité syndicale à défendre des enjeux à portée sociale

La défense des conditions de travail est au cœur des stratégies syndicales traditionnelles comme nous l'avons vu au cours de la présentation de notre cadre d'analyse. Il a également été abordé au chapitre précédent que les syndicats des entreprises A et B ont recentré leurs priorités sur la protection de l'emploi, au détriment même des conditions de travail dans certains cas, et c'est exactement ce à quoi cet aspect de la capacité stratégique renvoie. En effet, la présente époque transforme considérablement les propositions syndicales. À cet effet, Lévesque et Murray (2003) affirment qu'un syndicat plus axé sur des revendications à portée sociale bénéficiera d'une meilleure adhésion des membres. C'est ce que l'on trouve d'abord chez le syndicat de l'entreprise A. En effet, nous avons vu que le président du syndicat local met de l'avant une stratégie où la protection de l'emploi est au centre de l'action syndicale. Mais également, la mention fréquente de vouloir assurer un avenir aux usines québécoises témoigne d'une volonté de défendre l'emploi dans une perspective du moins sectorielle plutôt que de s'arrêter uniquement à la protection des membres du syndicat de l'usine. Ainsi, nous ne sommes plus dans la simple défense d'un régime de retraite, mais bien dans la défense de la place des usines québécoises dans l'industrie aéronautique, pour ainsi assurer la pérennité de la communauté des travailleurs de cette industrie au Québec. Si l'on rajoute à cela la présence de liens horizontaux au sein de cette entreprise entre divers syndicats de l'industrie qui se partagent leur stratégie, on parle vraiment de la défense des intérêts communautaires plutôt que d'un nombre limité de travailleurs. En mettant en relation

cette stratégie et les rapprochements effectués entre le syndicat et ses membres, ainsi que les différents moyens établis pour favoriser la cohésion syndicale, on peut percevoir un bel exemple où la capacité stratégique et la solidarité interne s'influencent mutuellement.

Du côté du syndicat B, on y observe quelques similarités. En effet, l'étude des nouveaux enjeux défendus par les syndicats nous apprendait que les priorités syndicales ont également subi des transformations au sein du syndicat de cette organisation, pour rejoindre l'idée de la défense de l'emploi dans un contexte de mondialisation. Par contre, à la différence du syndicat de l'entreprise A, le discours syndical semble mettre plus d'emphase sur le local que le communautaire si l'on reprend un extrait présenté au chapitre précédent : « Je veux sécuriser la place. Je veux garder ma *gang*. » (RepSynB). Ainsi, bien qu'il y ait présence d'une stratégie renouvelée et centrée sur la défense de l'emploi, la portée sociale semble moindre que dans le cas précédent. Enfin, l'étude de cette dimension au sein du syndicat C nous permet de percevoir un premier signe d'une capacité stratégique plus faible puisqu'il est clair que ce dernier n'a à cœur que la défense des intérêts du syndicat local. En effet, nous avons vu au chapitre précédent que les extraits concernant les revendications syndicales n'évoquent pas de protection de l'emploi dans un sens plus large que la protection des conditions de travail, les concessions patronales se limitant par exemple au fait qu'on « double la participation de l'employeur au fond de pension » (RepSynC1). Même plus, les dissensions fréquemment observées chez cet acteur et le côté très centralisé de la prise de décision semblent indiquer que le comité exécutif défend des positions qui lui sont propres, contredisant parfois les intérêts de certains membres.

6.3.2 Propositions proactives et autonomes comme alternatives à l'agenda patronal

Les propositions syndicales proactives et autonomes comme alternatives à l'agenda patronal sont un élément qui est central à l'étude des éléments constitutifs de la stratégie élaborée par l'acteur syndical, mais qui renvoie également à une notion fondamentale en matière de capacité stratégique. En effet, un syndicat qui présente cette ressource de

pouvoir ne fera pas qu'approuver ou s'opposer aux propositions patronales, il tentera de proposer des solutions alternatives selon un agenda indépendant bien défini, et de façon plus proactive que réactive.

À cet effet, nous pouvons d'abord affirmer que le syndicat A semble être en mesure de formuler de telles propositions. S'il accepte certaines propositions patronales, le syndicat de cette organisation négocie aussi certaines propositions en marge d'un agenda syndical qui nous apparaît comme indépendant. Un bon exemple de ces propositions alternatives est l'entente de collaboration mise en place par le patronat, à travers lequel le syndicat consent à aider à former les fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement. Le syndicat est en effet très actif lors des échanges entre les deux parties et l'action syndicale permet de défendre des propositions autonomes et de façon proactive. Également, il a été exposé lors du chapitre précédent que c'est le syndicat qui fut l'instigateur des changements au sein de la relation avec le patronat.

D'autre part, nous avons vu que le syndicat de l'entreprise B semble figé dans un mode de participation subordonnée au changement, puisque les positions défendues par le syndicat ne semblent pas émaner d'un agenda syndical indépendant de la gestion. En effet, le président du syndical, bien qu'il soit assez proactif, semble aligner l'action syndicale sur les objectifs du patronat orientés vers une meilleure flexibilité de la main d'œuvre, et concrétise ainsi la participation instrumentale du syndicat à la gestion de l'entreprise. Ainsi, cette grande proactivité pourrait être analysée comme étant fortement réactive à l'agenda patronal. Enfin, les données présentées au chapitre précédent semblent indiquer que le syndicat de l'entreprise C serait prisonnier d'une logique traditionnelle d'opposition aux propositions patronales, malgré quelques contre-exemples d'approbation syndicale ou de propositions alternatives et indépendantes, qui sommes toutes sont minoritaires et réactives à l'action patronale.

6.3.3 Capacité syndicale à renforcer et développer ses ressources de pouvoir

Cette dernière dimension de la capacité stratégique renvoie à l'analyse des efforts syndicaux visant le renforcement des différentes ressources de pouvoir syndical. Il s'agit

ici d'analyser dans quelle mesure le syndicat effectue des revendications ou des actions stratégiques au sein de l'établissement qui visent le renforcement de la capacité stratégique elle-même, ou encore de la solidarité interne ou externe.

Au sein de l'entreprise A, nous observons d'abord que le syndicat semble favoriser sa capacité stratégique par l'action syndicale. En effet, la signature du pacte de collaboration témoigne d'un effort clair par le syndicat de formaliser la défense de sa stratégie indépendante, ce qui permet au syndicat de renforcer sa capacité à défendre ses enjeux prioritaires dans le long terme. Également, la présence chez cet acteur de libérations syndicales exclusivement payées par l'employeur semble indiquer une bonne capacité à revendiquer des concessions qui auront un effet important sur la solidarité interne, mais également sur la préservation des ressources financières du syndicat, sommes qui pourront être réinvesties dans l'action syndicale. Enfin, nous avons vu que la solidarité externe est plutôt assurée par la présence de liens horizontaux et verticaux. Toutefois, les actions stratégiques de l'acteur syndical ont sans doute eu un effet indirect sur cette ressource de pouvoir, puisque nous avons vu que la mise en place d'une stratégie de participation au changement a suscité la curiosité chez les membres des syndicats faisant partie du même syndicat national. Ainsi, il est permis d'inférer que la communication de cette stratégie propre au syndicat de l'entreprise A permettra de renforcer les liens horizontaux, permettant ainsi à cet acteur d'établir un climat de partage de l'information.

Du côté du syndicat de l'entreprise B, nous observons d'abord que celui-ci formalise l'action syndicale en limitant fortement le développement de sa capacité stratégique, ce qui contraste avec le cas du syndicat A. En effet, l'inclusion de clauses de convention collective renforçant l'objectif patronal d'une plus grande flexibilité et d'une participation accrue du travailleur restreint fortement la capacité de ce syndicat d'effectuer de futures contre-propositions à cet égard. Également, les libérations syndicales sont plus limitées qu'au sein du syndicat de l'entreprise A, ce qui peut être explicables en partie par le fait que ce syndicat obtient proportionnellement moins de libérations payées par l'employeur que son homologue. Ceci peut donc impacter les

potentiels investissements dans l'action syndicale et le renforcement du pouvoir syndical. Enfin, si l'on analyse cette dimension au sein du syndicat de l'entreprise C, le fonctionnement très traditionnel et réactif de cet acteur est accompagné d'un manque apparent de tentatives de renforcement de la solidarité à l'interne. Par contre, nous avons vu que ce syndicat a établi des liens horizontaux à l'étranger dans le but d'accroître la pression mise sur patronat en cas d'impasse lors des négociations collectives. Le lien avec le renforcement de la capacité stratégique semble évident puisqu'une telle forme de négociation vise l'amélioration de la capacité syndicale à défendre son propre agenda.

6.3.4 Capacité stratégique : synthèse

En somme, la capacité stratégique de l'acteur syndical comporte plusieurs parallèles intéressants entre l'étude de cette dimension et l'orientation stratégique de l'acteur syndical présentée au chapitre précédent. Concernant les revendications à portée sociale, nous avons vu que les syndicats des entreprises A et B semblent défendre une stratégie de protection de l'emploi qui dépasse la simple défense des conditions de travail des membres de l'usine locale. Les deux acteurs se différencient cependant puisque l'emphase est mise sur l'avenir des usines au Québec au sein du syndicat A, alors qu'on parle d'une défense de l'emploi de façon assez locale dans le cas du syndicat de l'entreprise B. Malgré cette distinction, les deux syndicats se rejoignent également lorsque l'on constate qu'elles ont dépassé le modèle traditionnel centré sur la protection des conditions de travail qui est toujours favorisé au sein du syndicat de l'entreprise C.

Ensuite, l'étude de la présence de propositions syndicales proactives et indépendantes confirme ce qui a été présenté au chapitre précédent. Le syndicat A est à cet égard celui qui se démarque le plus, arborant une stratégie indépendante et proactive qui permet d'effectuer des contre-propositions au patronat et ainsi suggérer des alternatives qui bénéficient aux deux parties, en plus de mettre de l'avant des revendications complètement indépendantes. Au sein de l'entreprise B, l'action syndicale est très alignée avec celle du patronat, et malgré que le président du syndicat local apparaisse comme proactif, ce mode de fonctionnement semble quant à lui assez réactif aux

offensives patronales et centré sur l'adaptation du mode de fonctionnement syndical aux réalités patronales. Enfin, le syndicat de l'entreprise C se différencie de son dernier homologue étant caractérisé par une action syndicale clairement réactive, mais s'en rapproche par l'absence relative de propositions indépendantes.

Enfin, il a été intéressant d'analyser la capacité du syndicat à effectuer des revendications au niveau local qui lui permettent de renforcer ses ressources de pouvoir. Nous avons ainsi observé une forte opposition entre les cas des syndicats des entreprises A et B. En effet, le premier syndicat semble réussir à formaliser le développement de sa capacité stratégique en signant une entente patronale-syndicale basée sur le respect de l'agenda autonome du syndicat.

Dans l'autre cas, on parle de l'inverse puisque c'est l'action patronale qui est formalisée au sein même de la convention collective. La différence est également perceptible au niveau de la solidarité interne et externe. Effectivement, le syndicat A obtient d'abord proportionnellement plus de libérations syndicales payées par l'employeur, mais parvient aussi à renforcer ses relations à l'externe et la capacité stratégique de la communauté syndicale, en partageant la stratégie qui sous-tend le pacte de collaboration patronal-syndical présent au sein de cette entreprise, deux aspects absents au sein du syndicat de l'entreprise B. Enfin, le syndicat C témoigne quant à lui d'un renforcement de sa capacité stratégique par l'établissement de liens horizontaux à l'étranger centrés sur l'accroissement de son aptitude à défendre son agenda, malgré que de tels efforts soient absents en ce qui concerne la solidarité à l'interne.

Tableau 6.6 Étude de la capacité stratégique des trois Syndicats

CAPACITÉ STRATÉGIQUE			
Aspect	Syndicat A	Syndicat B	Syndicat C
Capacité syndicale à défendre des enjeux à portée sociale	Défense de l'emploi dans une perspective sectorielle	Défense de l'emploi dans une perspective locale	Défense des conditions de travail dans une perspective locale
Propositions proactives et autonomes comme alternatives à l'agenda patronal	Contre-propositions indépendantes et propositions proactives	Absence de contre-propositions indépendantes et proactives	Absence de contre-propositions indépendantes et de proactivité syndicale
Capacité syndicale à renforcer et développer ses ressources de pouvoir	-Renforcement de la capacité d'agir indépendamment avec l'entente de collaboration -Renforcement de la solidarité interne par la capacité à négocier d'importantes libérations syndicales -Renforcement indirect des liens horizontaux par le partage de la stratégie de participation	Incapacité du syndicat à renforcer sa capacité stratégique, sa solidarité interne et sa solidarité externe	Potentiel renforcement de la capacité d'influence du syndicat grâce à l'établissement de liens horizontaux à l'international

6.4 Synthèse du pouvoir syndical

Afin de bien caractériser chaque syndicat en vue de l'analyse de l'influence du pouvoir syndical sur les stratégies syndicales en matière de relations de travail, nous présenterons la synthèse des données présentées au sein des syndicats locaux en privilégiant une présentation par cas.

6.4.1 Le syndicat A : Solidarité interne, solidarité externe et capacité stratégique

Le syndicat A est celui qui se démarque le plus lors de l'analyse des ressources de pouvoir syndical. En effet, celui-ci semble maintenir un très bon équilibre entre les trois composantes de cette variable d'influence, qui ont clairement un effet les unes sur les

autres. Premièrement, le syndicat semble posséder une bonne solidarité interne, mise de l'avant par une structure syndicale assurant une présence sur le plancher et des moyens de communication permettant au syndicat de se rapprocher des membres dans une ère où la présence des membres en assemblée est amoindrie. Ensuite, cette même solidarité se manifeste par la présence d'élections syndicales peu contestées et d'un processus démocratique assurant la participation des membres à l'élaboration d'éléments centraux au projet syndical.

Lorsque l'on rajoute l'impact de la solidarité externe, force est de constater que l'acteur syndical possède de bonnes plateformes d'échanges avec d'autres syndicats sur les moyens modernes de renouveler le syndicat face aux transformations vécues par les entreprises de l'industrie. Mais de plus, la formation assurée par le syndicat national semble renforcer la solidarité à l'interne, puisqu'elle permet l'éducation syndicale des nouveaux représentants, qui en retour seront mieux outillés pour mener des activités syndicales efficaces et ainsi renforcer la cohésion à l'interne. Enfin, le support du national aux tables de négociation signifie pour le syndicat local une aide supplémentaire pour défendre son agenda syndical indépendant, ce qui renforce inévitablement la capacité stratégique de l'acteur.

Enfin, cette capacité stratégique semble d'abord assurée par la présence de revendications à portée sociale. En effet, la stratégie de défense de l'emploi du syndicat est toujours revendiquée dans un discours visant la protection de l'emploi au sein des usines québécoises plutôt que d'être centrée sur l'établissement local. Également, la capacité du syndicat à défendre un agenda indépendant de celui du patronat et qui est proactif permet de mettre de l'avant cette stratégie de relations de travail. À cet effet, le lien entre la capacité stratégique et la solidarité interne est bien présent, puisque la forte solidarité interne qui caractérise cet acteur permet de renforcer l'adhésion des membres à l'agenda syndical, ce qui favorise sans aucun doute la portée de celui-ci. Enfin, l'action syndicale semble favoriser le développement des ressources de pouvoir, en particulier la capacité stratégique et la solidarité interne, qui encore une fois sont intimement liées,

puisque la capacité du syndicat à émettre des propositions indépendantes semble lui permettre d'obtenir des concessions favorisant la structure interne du syndicat.

6.4.2 Le syndicat B : des ressources de pouvoir peu exploitées, mais une volonté de renouveler le mode de fonctionnement syndical

Alors que le syndicat A semble bénéficier de ressources de pouvoir bien équilibrées, le cas est un peu différent pour celui de l'entreprise B. L'étude de la solidarité interne nous révèle d'abord que le patronat étend sa stratégie offensive en matière de relations de travail aux libérations syndicales, puisque ce dernier y contribue très peu, lorsque l'on compare la situation à celle du syndicat A. Le résultat semble ainsi un manque apparent de ressources pour assurer une forte présence syndicale sur le plancher. En effet, le comité exécutif ne jouit pas de libérations très avantageuses, malgré la taille de la population syndicale, ce qui explique probablement pourquoi les moyens de communication de cet acteur ne sont pas abordés lors de l'entretien, le représentant syndical nous parlant même d'une guerre de communication perdue au profit du patronat. Rajoutés au manque de popularité des assemblées syndicales, ces éléments semblent suggérer que la cohésion à l'interne y soit ici assez faible. L'impact pourrait être important, puisqu'un syndicat plus faiblement mobilisé pourrait peiner à défendre ses propositions. Du côté de la démocratie à l'interne, la présence d'élections assez mouvementées et d'absence réelle de participation des travailleurs à l'élaboration de l'agenda syndical confirme que cette ressource de pouvoir ne semble pas favorisée au sein de ce syndicat.

L'étude de la solidarité externe présente ensuite le syndicat de l'entreprise B comme étant assez isolé, celui-ci ne bénéficiant pas de liens horizontaux ou verticaux. Malgré de nouveaux efforts de rapprochement avec le district, l'acteur syndical ainsi isolé ne bénéficie pas de ressources en formation qui pourrait s'avérer critiques au développement du syndicat local. Ainsi, malgré des efforts pour améliorer la cohésion syndicale, l'absence de liens à l'externe isole le syndicat et le rend vulnérable aux offensives patronales. Enfin, l'analyse de la capacité stratégique de cet acteur semble nous indiquer que le syndicat a lui aussi modifié sa stratégie pour favoriser une vision à

long terme de la protection de l'emploi, malgré que celle-ci soit très centrée sur une perspective locale. Puis, malgré ces efforts de modernisation, le syndicat semble figé dans un mode de participation instrumentale dans lequel le syndicat ne revendique pas de positions indépendantes ou de contre-propositions alternatives à l'agenda patronal. En somme, l'étude des ressources de pouvoir indique que celles-ci sont sous-développées chez ce syndicat d'entreprise. Par contre, la volonté du président actuel de revoir le mode de fonctionnement du syndicat et de changer fondamentalement les relations de travail pourrait entraîner des changements éventuels à long terme si le syndicat parvient à se détacher de l'agenda patronal.

6.4.3 Le syndicat C : un syndicat local affaibli

Enfin, l'étude du pouvoir syndical au sein du syndicat C nous indique premièrement que le syndicat local est assez isolé. L'étude de la solidarité interne nous indique de prime abord que le syndicat possède un conseil syndical assez grand considérant le nombre de membres du syndicat et qu'il exprime un bon éventail de moyens de communication avec les membres. Par contre, le syndicat semble avoir subi des pertes en matière de libérations syndicales, ce qui met à risque la cohésion à l'interne, qui est déjà marquée par plusieurs dissensions. Celles-ci peuvent être expliquées par le manque d'efforts syndicaux visant un rapprochement avec les membres et par un mode de prise de décision très centralisé autour de l'exécutif syndical. Toutefois, ce mode de fonctionnement ne semble pas critiqué par les travailleurs, ou du moins pas officiellement, puisque les membres de l'exécutif actuel sont en poste depuis plusieurs années.

Puis, l'étude de la solidarité externe confirme une certaine tendance vers le contrôle. D'un côté, le syndicat C semble avoir de bons liens horizontaux et verticaux. Par contre, l'analyse des liens horizontaux révèle d'abord que le syndicat veut bénéficier de ses liens à l'international au sein de la multinationale auquel l'entreprise C est rattachée seulement pour avoir un appui à ses positions tranchées. Enfin, malgré une bonne participation de ce syndicat aux activités de la centrale et un appui de celle-ci lors des

négociations collectives, leurs représentants n'ont aucun pouvoir d'influence sur ce syndicat, qui manifestement gère ses décisions avec une main de fer et vient ainsi limiter l'utilité des liens verticaux.

Enfin, la capacité stratégique de ce syndicat semble plutôt faible. D'abord, la stratégie syndicale vise toujours la défense des conditions de travail, à une époque où les enjeux sociaux sont beaucoup plus mobilisateurs. Également, malgré un maintien d'opinions tranchées, le syndicat ne semble pas émettre de propositions indépendantes et reste figé dans un mode d'opposition envers le patronat, malgré quelques timides manifestations d'approbation de l'agenda patronal et de propositions alternatives. Le côté très réactif de ce syndicat contribue donc à l'affirmation selon laquelle ce dernier possède une faible capacité stratégique. Toutefois, les récents liens établis à l'international viennent modérer cette affirmation. En effet, malgré que le syndicat ne semble pas vouloir bénéficier de ces liens pour partager de l'expertise stratégique à l'instar du syndicat A, ceux-ci constituent un apport visible à la capacité du syndicat de défendre ses positions, aussi tranchées soient-elles. Finalement, une différence fondamentale existe entre ce syndicat et celui de l'entreprise B. Alors que les deux acteurs syndicaux semblent partager un certain manque de ressources de pouvoir syndical, le syndicat de l'entreprise B affiche une volonté de renouvellement qui le différencie du maintien du statu quo qui est visiblement l'objectif du syndicat C. En effet, ce besoin de changement chez le syndicat B pourrait indiquer que ces ressources pourraient être mieux utilisées dans l'avenir, une conclusion qui ne peut être prononcée quant au syndicat C.

CHAPITRE 7

Analyse et discussion des résultats

Comme il a été vu au cours des deux chapitres exposant les stratégies de l'employeur et du syndicat en matière de relations de travail, plusieurs transformations se sont orchestrées au sein des entreprises à l'étude. Afin d'analyser les résultats obtenus et de les confronter aux propositions de recherches identifiées, nous procéderons en trois temps. Premièrement, l'analyse des résultats quant aux stratégies de relations de travail de l'employeur sera présentée. Ensuite, nous explorerons les relations entre ces stratégies et les deux variables d'influence identifiées pour l'acteur patronal, soit l'origine de la multinationale et la position dans la chaîne de valeur en confrontant nos résultats aux prédictions théoriques énoncées lors de la présentation de notre cadre d'analyse. Deuxièmement, nous présenterons de façon similaire l'analyse des résultats obtenus sur les stratégies des syndicats à l'étude, en présentant ensuite l'influence du pouvoir syndical sur les options stratégiques exercées par le syndicat afin de confirmer ou d'infirmer nos propositions de recherche à cet égard. Le tout nous permettra donc de répondre à notre question de recherche sur l'identification des déterminants des stratégies patronales et syndicales en matière de relations de travail dans un contexte de changement. Finalement, nous conclurons le chapitre en effectuant un retour sur la problématique et une présentation sommaire des résultats et de leurs relations avec les constats observés au sein de la littérature afin de dresser un portrait actuel de l'industrie aéronautique montréalaise.

7.1 Analyse des résultats quant aux stratégies patronales en matière de relations de travail

L'objectif de la présente section est d'abord d'identifier l'option stratégique mise en place par le patronat au sein des trois entreprises à l'étude. Ensuite, nous présenterons l'analyse de l'influence des deux variables que sont l'origine de la multinationale et la position dans la chaîne de valeur.

7.1.1 Identification de l'option stratégique utilisée par l'acteur patronal

La présente section a pour objectif de présenter l'option stratégique choisie par le patronat en matière de relations de travail. Nous reprendrons donc plusieurs points exposés au chapitre 4 afin d'en faire une courte synthèse permettant de catégoriser la stratégie patronale selon les options stratégiques présentées dans notre cadre d'analyse.

7.1.1.1 L'entreprise A : une stratégie de participation active au changement

D'abord, les données relatives aux changements au sein de l'organisation du travail confirment que l'entreprise préconise une plus grande flexibilité ainsi qu'une participation accrue des travailleurs, à travers l'implantation d'une culture d'amélioration continue, la relocalisation du travailleur à l'extérieur de son champ de métier et la réduction des classifications d'emploi. Également, la volonté de réduire la ligne hiérarchique confirme que l'entreprise veut se rapprocher des travailleurs. Au niveau de la gestion des ressources humaines, celle-ci semble assez stratégique et guidée par une volonté de réduction des coûts, et tente d'appuyer la mise en place des changements liés à l'organisation du travail avec le développement des compétences ainsi qu'une rémunération qui y est arrimée. Enfin, au niveau culturel, les rapprochements entre l'organisation et les travailleurs semblent vouloir appuyer la mise en place d'une culture organisationnelle basée sur la performance d'entreprise. Celle-ci est d'ailleurs renforcée par la mise en place de campagnes de communications supportées par des représentants de l'employeur spécialisés dans le domaine. Enfin, l'entreprise préconise également un aspect de compétitivité entre les usines de la multinationale, ce qui renforce la perception que la direction tente de construire un collectif de travail à son image.

Ensuite, les données indiquent une prise de conscience du patronat quant aux besoins de renouvellement des relations avec le syndicat. Le premier résultat visible de cette prise de conscience est la présence de rapprochements initiés entre la direction et le syndicat. Bien que le président de l'unité d'accréditation avance que ces rapprochements ont

d'abord été initiés par le syndicat, les discours patronaux et syndicaux sont cohérents dans leur affirmation que la direction a également exercé une influence à cet égard. Également, la mise en place de mécanismes d'expression des intérêts du syndicat confirme la vision pluraliste des rapports sociaux et écarte la thèse d'une stratégie unitariste orientée uniquement sur les impératifs patronaux.

Enfin, cette ouverture patronale transparait au niveau de la gestion des relations de travail, d'abord avec une gestion proactive des conflits afin d'éviter leur escalade en grief et ensuite avec des ententes collectives négociées d'avance. C'est toutefois l'aspect de participation exposé lors de la présentation des résultats qui rend possible l'identification de la stratégie employée par la direction. À cet effet, la présence de rapprochements entre la haute direction et l'exécutif syndical, ainsi que d'une transparence dans le partage des informations de gestion trahit une volonté patronale d'une implication réelle du syndicat à l'implantation des changements en entreprise. C'est notamment pourquoi l'acteur syndical est invité à participer activement à la mise en place d'une pratique de formation des fournisseurs qui globalement fait partie d'une stratégie patronale d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement. La participation ne semble d'ailleurs pas instrumentale, puisque nous avons vu que les mécanismes participatifs permettent l'expression des intérêts syndicaux. En somme, l'ensemble de ces éléments nous permettent de confirmer que la stratégie adoptée par l'entreprise A est la participation active au changement.

7.1.1.2 L'entreprise B : une stratégie de participation subordonnée

Dans le cas de cette entreprise, il faut d'abord noter que les gestionnaires vont plus loin en termes de participation accrue du travailleur. Préconisant également la présence de cercles d'amélioration continue, cette organisation est la seule qui a mis en place des équipes de travail semi-autonomes. Ces équipes ont d'abord l'avantage de diffuser le savoir au sein des employés, mais elles ont également permis à l'entreprise d'éliminer un palier complet de la hiérarchie, soit celui des chefs d'équipe, pour miser sur une prise de décision autonome des équipes de travail. L'établissement de ces microcollectivités

est d'ailleurs appuyé par une gestion des ressources humaines basée sur une réduction des coûts et le calcul d'indicateurs de performance organisationnelle. Ce souci de performance est en effet bien reflété par l'inclusion de bonus liés à celle-ci. Également, l'implication du travailleur à la formation et au recrutement, l'individualisation de la rémunération en fonction des compétences et la présence d'objectifs liés à l'amélioration continue viennent appuyer davantage la culture organisationnelle de performance et de participation accrue du travailleur. Enfin, cette culture est également développée à l'aide de plateformes de communications et de programmes culturels, l'entreprise B étant la seule à avoir utilisé ces derniers pour renforcer un souci collectif quant à la performance organisationnelle.

Quant aux relations de travail, la direction de cette entreprise manifeste elle aussi un impératif quant à la nécessité d'améliorer les relations entre le patronat et le syndicat. Cependant, elle se différencie de l'organisation A puisque les échanges entre le syndicat et la direction sont marqués par l'importance pour la partie syndicale d'adhérer aux objectifs patronaux. L'utilisation de menaces de fermeture est d'ailleurs la manifestation la plus tangible de cette tendance à vouloir contraindre le syndicat d'adopter les positions patronales. En tentant ainsi de forcer cet alignement, la direction confirme sa vision unitariste des rapports sociaux et nous rappelle la stratégie de fuite, qui se manifeste par des observations similaires. Par contre, la direction s'éloigne de cette option stratégique lorsqu'on prend en considération les nombreux rapprochements effectués entre la direction et l'acteur syndical. En effet, des relations de proximité sont clairement établies et se manifestent tout comme chez l'entreprise A par une gestion proactive des conflits et des négociations collectives, bien que ces rapprochements semblent encore viser l'adhésion syndicale aux enjeux de gestion. Il n'est d'ailleurs pas surprenant que l'organisation cherche à susciter la participation syndicale à l'établissement des priorités de gestion. En effet, l'implication de la partie syndicale permet l'établissement et l'implantation de standards de performance organisationnelle clairement axés sur des priorités patronales, et non syndicales, ce qui clarifie le choix stratégique de l'employeur : il s'agit de la participation instrumentale.

7.1.1.3 L'entreprise C : une stratégie traditionnelle

Au sein de l'entreprise C, on observe d'abord une certaine correspondance entre les intentions de la direction de cette entreprise et les changements observés dans les deux autres cas. Par contre, ce qui distingue cette organisation des autres est que malgré que la direction voulût maximiser la participation et la flexibilité du travailleur, ces intentions furent bloquées par l'opposition syndicale. En effet, en matière d'innovation au sein de l'organisation du travail, seuls les cercles d'amélioration continue furent implantés chez l'entreprise C. D'ailleurs, cette résistance syndicale se manifeste aussi au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines. Premièrement, la GRH est également pensée comme stratégique, malgré la petite taille de l'organisation, puisque la directrice des ressources humaines s'est départie de certaines tâches opérationnelles n'ayant pas d'impact stratégique. Également, cette dernière a réussi à mettre en place des bonus collectifs liés à la performance de l'organisation. Cependant, l'éducation des travailleurs aux priorités de gestion et la mise en place d'évaluations de performance, proposées par le patronat, ne se sont pas concrétisées en raison de l'attitude réfractaire au changement de la partie syndicale. Cette opposition semble donc limiter grandement la capacité de la direction des ressources humaines de renouveler les pratiques de gestion. Enfin, au niveau culturel, il est possible de constater des rapprochements entre la direction et les employés et l'utilisation de plateformes de communication en vue d'exposer les travailleurs aux réalités patronales, sans pour autant parler de véritables programmes culturels.

Ensuite, l'exposé des résultats vis-à-vis les actions patronales envers le syndicat nous indique d'abord que comme les deux autres organisations, la direction de l'entreprise C souhaite grandement améliorer les relations de travail. Dans la même lignée, les résultats démontrent que la direction privilégie aussi la manifestation des intérêts syndicaux lors des réunions des comités paritaires, une ouverture patronale qui semble d'ailleurs étonner le syndicat. En effet, malgré que le patronat tente parfois d'amener le syndicat à adopter certaines de ses positions, les priorités des deux parties sont valorisées au sein des instances de discussion. Ainsi, nous pouvons affirmer que la vision de l'employeur

est plutôt pluraliste puisqu'elle permet l'expression des intérêts potentiellement divergents de l'employeur et du syndicat. Enfin, un peu à l'instar des observations relevées concernant les pratiques de gestion des ressources humaines, la direction semble vouloir faire évoluer la gestion des relations de travail. Cependant, la direction se frotte encore une fois à un syndicat résistant. Ainsi, malgré un désir de gestion proactive des conflits de travail, l'opposition de la partie syndicale fait en sorte que la direction prend un pas en arrière suite à une approche plus positive, et se replie dans un mode de gestion des conflits et des négociations collectives assez traditionnel. Enfin, il n'est guère étonnant de constater que la gestion et le syndicat soient bien distincts l'un de l'autre, étant donné le mode de fonctionnement assez traditionnel qui caractérise cette entreprise. En somme, malgré un besoin de renouvellement manifesté par le patronat quant aux relations de travail, l'organisation présente clairement une stratégie traditionnelle de relations de travail.

7.1.2 Analyse de l'impact des variables d'influence

La présentation des stratégies de l'employeur en matière de relations de travail est intéressante puisqu'elle permet de conclure que celles-ci sont différentes pour les trois entreprises à l'étude. La prochaine section sera dédiée à l'étude des variables pouvant potentiellement influencer l'option stratégique utilisée par la partie patronale, soit l'origine de la multinationale et la position au sein de la chaîne de valeur.

7.1.2.1 L'origine de la multinationale

L'étude de l'origine de la multinationale nous permet d'abord de séparer les entreprises A et B de l'entreprise C. En effet, l'entreprise A appartient à un conglomérat originaire des États-Unis, alors que la société qui possède l'organisation B est britannique. Ainsi, ces deux pays d'origine sont associés dans la littérature à une philosophie libérale propre aux pays anglo-saxons. De son côté, l'entreprise C appartient à une société d'origine belge, une nation qui est plutôt liée à un mode d'intervention de l'État de type social-démocrate.

Au sein de l'entreprise A, le patronat a adopté une stratégie de participation active au changement, soit une stratégie pluraliste de relations de travail, malgré les origines américaines de la multinationale qui possède cette organisation. Cette observation semble ainsi assez incompatible avec la vision antisyndicale qui est souvent exprimée au sein des institutions des États-Unis. Il faut cependant noter que malgré l'option stratégique retenue par le patronat, les changements organisationnels orchestrés chez cette organisation sont fortement appuyés par une gestion des ressources humaines dont l'importance semble avoir cru au fil des années. Enfin, la mise en place d'une culture de compétition au sein de l'entreprise est également assez cohérente avec les idéologies néolibérales qui prônent l'ouverture des marchés et la concurrence à l'échelle mondiale. Ainsi, cette organisation manifeste certains rapprochements avec l'idéologie anglo-saxonne. Par contre, l'étude des indicateurs de la stratégie patronale nous indique assez bien que les manifestations de la vision de l'employeur sont cohérentes avec une stratégie pluraliste de participation active au changement.

Deuxièmement, alors que l'effet de l'origine de la multinationale semble moins présent pour l'entreprise A, nous pouvons témoigner à l'inverse d'une forte correspondance entre les actions de l'entreprise B et les idéologies néolibérales souvent présentes au sein des organisations britanniques. En effet, malgré la présence de rapprochements avec le syndicat et d'un désir d'améliorer les relations de travail, le patronat affiche une vision unitariste des relations de travail dont la plus évidente manifestation est l'utilisation de menaces de fermetures. Toutefois, la présence de rapports de proximités entre la direction et le syndicat et la participation syndicale au changement confirment plutôt la présence d'une stratégie participative. Par contre, cette participation reste subordonnée à l'action patronale, encore une fois en cohérence avec le néolibéralisme associé aux pays anglo-saxons.

Finalement, l'entreprise C se distingue des deux autres puisqu'elle est la seule qui appartient à une multinationale d'origine européenne. Quant aux résultats obtenus, ils permettent d'établir un certain lien entre l'origine de l'organisation et la stratégie de relations de travail empruntée par l'acteur patronal. D'abord, la directrice des ressources

humaines manifeste assez clairement une volonté de renouveler les relations avec le syndicat, dans une approche qui se manifeste comme étant pluraliste puisque la gestionnaire adopte une approche d'ouverture envers les intérêts syndicaux, une approche qui surprend d'ailleurs le syndicat, plutôt habitué à un « bras de fer » constant. En effet, malgré une certaine volonté d'éduquer le syndicat quant aux réalités de gestion, l'approche reste teintée d'une ouverture incompatible avec une vision unitariste, et permet au syndicat de défendre ses intérêts. Ainsi, le patronat n'utilise pas de mécanismes pour contraindre le syndicat à adopter les positions patronales et affiche une orientation d'action assez cohérente avec la philosophie sociale-démocrate.

En somme, les résultats supportent partiellement les propositions de recherche établies en fonction de la revue de la littérature. D'abord, les résultats obtenus nous permettent de confirmer notre première proposition de recherche selon laquelle les entreprises issues d'une multinationale originaire d'un pays qui préconise la philosophie sociale-démocrate adopteront une stratégie pluraliste de relations de travail. En effet, la reconnaissance des intérêts syndicaux au sein de la stratégie de l'entreprise issue d'une multinationale belge est cohérente avec les observations de Pontusson (2005) selon lesquelles ces organisations ont tendance à favoriser la reconnaissance de l'action syndicale. Du côté des multinationales anglo-saxonnes, toutefois, les résultats sont moins concluants. D'une part, les menaces de fermeture et l'utilisation du syndicat pour faciliter les changements unilatéralement orchestrés par le patronat qui sont observées chez l'organisation dont la maison-mère est située en Angleterre supportent la thèse selon laquelle les organisations britanniques affichent parfois des manifestations de la philosophie libérale et des stratégies de relations de travail basées sur l'unitarisme (Cantin, 2012; Gall, 2010; Haiven et al., 2005; Sauviat, 2011). Mais d'autre part, alors que la revue des écrits nous portait à affirmer que les organisations appartenant à une multinationale américaine afficheraient également une orientation d'action fondée sur le libéralisme et l'unitarisme, nos observations concluent plutôt à une stratégie de relation de travail pluraliste, ce qui ne nous permet que de confirmer partiellement notre deuxième proposition de recherche.

Afin d'expliquer ce lien partiel, il est possible que le contexte montréalais agisse à titre de variable modératrice sur l'effet de l'origine de la multinationale sur la stratégie de relations de travail. En effet, plusieurs auteurs identifient que la province québécoise a longtemps été sociale-démocrate, mais que la montée du néolibéralisme est venue influencer la vision des organisations québécoises quant aux syndicats et leurs pratiques en matière de relations de travail (Bélanger et al., 2004; Grenier et Malo, 2008; Verge, 2012). Ainsi, il est possible que la vision pluraliste adoptée par la première organisation associée à une multinationale anglo-saxonne puisse être liée à cette vision plus ouverte envers le syndicalisme propre au pays d'accueil. À l'inverse, il faut noter que l'action patronale de l'organisation liée à une multinationale belge comporte certains indicateurs d'une influence néolibérale. En effet, la vision tranchée du patron de la directrice des ressources humaines rencontrée chez cette organisation ainsi que les tentatives de causer l'adhésion syndicale aux priorités de gestion pourraient être le reflet de cette recrudescence des modes de pensée néolibéraux qui caractérisent la province depuis plus d'une dizaine d'années.

7.1.2.2 La position au sein de la chaîne de valeur

Pour ce qui est de l'influence de la position de l'entreprise au sein de la chaîne de valeur, il est important de rappeler certaines observations soulevées lors du chapitre de méthodologie. La présentation des entreprises, tout en respectant nos obligations de confidentialité, nous permettait en effet d'affirmer qu'en termes d'effectifs, l'entreprise A est celle qui emploie le plus de travailleurs, suivie des entreprises B et C respectivement. Au niveau de la chaîne d'approvisionnement montréalaise, l'entreprise A est associée aux donneurs d'ordre, tout comme la multinationale à laquelle elle appartient l'est au niveau mondial. Puis, l'organisation B fait quant à elle partie des équipementiers, soit du deuxième niveau, au sein de l'industrie montréalaise, alors que sa multinationale fait partie des donneurs d'ordre au niveau mondial en offrant des produits similaires à ceux de l'entreprise A. Enfin, l'entreprise C est celle qui affiche le plus faible volume d'activité, appartenant tout de même au niveau des équipementiers situés au 2^e palier de la chaîne de valeur montréalaise. Enfin, quant à la société à laquelle

elle appartient, celle-ci produit des composantes structurelles qui sont assemblées par des donneurs d'ordre, la plaçant plus bas que les entreprises A et B au sein des chaînes mondiales. En somme, l'entreprise A diffère des entreprises B et C au niveau de son appartenance au niveau des donneurs d'ordre au sein de l'industrie montréalaise. Au niveau mondial, c'est plutôt l'entreprise C qui se distingue puisqu'elle siège plus bas que les entreprises A et B.

D'ailleurs, c'est cette dernière distinction qui semble se refléter dans les résultats obtenus quant aux stratégies de l'employeur en matière de relations de travail. En effet, les entreprises A et B affichent un mode de fonctionnement renouvelé et basé sur la participation syndicale au changement, se distançant ainsi de la stratégie traditionnelle adoptée par l'entreprise C. Aussi, les entreprises A et B semblent d'abord bénéficier de ressources qui leur permettent d'instaurer des changements liés à l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et la culture d'entreprise qui semblent dépasser la portée d'action de l'entreprise C en la matière. En effet, la direction n'est parvenue qu'à implanter la participation des travailleurs au Kaizen, malgré une claire volonté de vouloir exiger plus de flexibilité et d'autonomie du travailleur sous d'autres formes. Du côté des ressources humaines, les modèles de gestion des entreprises A et B sont assez distincts et modernes lorsque comparés à celui de l'entreprise C. Toutefois, ces faits semblent assez logiques considérant la position de l'employeur au sein de la chaîne de valeur. En effet, il est d'abord normal qu'une entreprise occupant une place élevée au sein de la chaîne de valeur ait besoin de développer des modèles de gestion plus complexes et stratégiques, étant donné leur relative importance au sein du cycle de développement du produit et leur plus grande taille. Puis, l'effet de cette variable d'influence s'explique également par le fait que le partage des risques et du fardeau avec les entreprises se situant plus bas au sein de la chaîne de valeur est également une pratique répandue qui limite la quantité de ressources disponibles à ces organisations afin de développer des initiatives modernes en matière de gestion des ressources humaines. C'est sans doute ce manque qui peut être lié au fait que l'organisation C ne semble pas parvenir à s'imposer comme les entreprises A et B pour faire évoluer certaines pratiques de gestion vers une plus grande individualisation des carrières. En

effet, la capacité de favoriser le changement y semble plus limitée. Enfin, les initiatives au niveau culturel sont présentes, mais contrairement aux deux autres entreprises, on n'y voit point d'implantation de programmes ou de fonctions corporatives dédiés exclusivement à la culture d'entreprise. Toutefois, la plus petite taille de l'entreprise semble justifier ces résultats ce qui renforce l'idée de l'influence de la position dans la chaîne de valeur.

Finalement, l'étude de la stratégie de relations de travail révèle la même séparation entre les entreprises A et B et l'entreprise C. En effet, les ressources plus abondantes chez ces deux premières organisations ont sans doute permis la migration vers des stratégies renouvelées en termes de relations de travail, alors que l'entreprise C reste dans un mode de fonctionnement traditionnel malgré la volonté de changement présente au sein de cette organisation. En effet, il est assez clair après l'étude des résultats que la direction des ressources humaines de cette entreprise souhaiterait migrer vers une stratégie de relations de travail renouvelée. Toutefois, elle n'arrive pas à le faire, contrairement à une organisation B, qui, elle aussi confrontée à des relations de travail difficiles dans le passé, adopte une stratégie reflétant les impératifs de renouvellement présents dans l'industrie. Le fait que l'organisation C se replie dans un mode de gestion traditionnel rend très apparent le manque de ressources de cette organisation vis-à-vis les deux autres qui sont situées plus haut au sein de la chaîne de valeur.

Ainsi, les résultats liés à l'influence de la position dans la chaîne de valeur semblent quant à eux plus concluants que ceux liés à l'origine de la multinationale. En effet, les deux organisations les plus élevées dans la chaîne de valeur sont celles qui affichent une orientation d'action renouvelée s'appuyant sur des ressources de gestion associées dans la littérature aux stratégies de relations de travail renouvelées (Alfalla-Luque et al., 2013; Lewchuk et Wells, 2006; Linhart, 1996; Schuster et Weidman, 2006; Snell et al., 2015). En effet, ces organisations ont ainsi pu se distancer d'une approche traditionnelle qui est toujours empruntée par l'organisation qui a le volume d'activité le moins important. Ce maintien d'une telle stratégie semble donc lié au statut de l'entreprise au sein de la chaîne de valeur. En effet, la tendance des donneurs d'ordre et des entreprises

responsables de systèmes entiers à déléguer le risque ainsi que le fardeau du développement du produit le long des chaînes de valeur limite les ressources disponibles pour afficher une action patronale renouvelée, ce qui est cohérent avec nos observations (Alfalla-Luque et al., 2013; Rose-Anderssen et al., 2008). Ces observations nous permettent donc de confirmer nos troisième et quatrième propositions de recherche concernant la position au sein de la chaîne de valeur.

7.2 Analyse des résultats quant aux stratégies syndicales en matière de relations de travail

La présentation des résultats au sein du chapitre 5 nous a appris que tout comme l'acteur patronal, le syndicat a été grandement affecté par les différentes transformations qui se sont opérées au sein de l'industrie aéronautique. Nous présenterons ainsi d'abord les différentes stratégies des acteurs rencontrés en matière de relations de travail, selon l'étude des indicateurs stratégiques exposée au chapitre 5. Ensuite, les stratégies syndicales seront confrontées à l'influence du pouvoir syndical faisant suite aux données présentées lors du chapitre 6.

7.2.1 Identification de l'option stratégique utilisée par l'acteur syndical

Comme les données sur les stratégies syndicales en matière de relations de travail l'indiquent, les trois syndicats à l'étude semblent avoir adopté une orientation d'action qui varie d'un cas à l'autre. Leur identification sera présentée dans la section qui suit.

7.2.1.1 Le syndicat de l'entreprise A : une stratégie offensive ou de proposition

Les données relatives au syndicat de l'entreprise A indiquent d'abord que le président du syndicat témoigne d'une compréhension des enjeux liés à la mondialisation. Cette organisation témoigne en effet d'une grande volonté de renouvellement afin de s'adapter aux nouveaux enjeux mondiaux et aux nouvelles préoccupations des travailleurs. Enfin, à l'instar du patronat, le président du syndicat affirme vouloir améliorer les relations de

travail de façon significative. Globalement, cette réactivité au changement rendait fort improbable le maintien d'une stratégie traditionnelle de la part du syndicat.

Ensuite, l'étude de l'agenda syndical confirme cette évolution stratégique vers une option plus adaptée au nouveau contexte mondial. D'abord, le syndicat manifeste une ouverture à l'agenda du patronat qui contraste avec l'option traditionnelle qui elle est marquée par l'opposition. Également, la participation active du syndicat à la mise en place des changements initiés par le patronat confirme l'utilisation d'une stratégie offensive. Les propositions et les contre-propositions indépendantes vont également en ce sens puisqu'elles témoignent d'une réelle prise en compte des intérêts syndicaux au sein des instances participatives. Enfin, les enjeux défendus se démarquent également des traditionnelles préoccupations syndicales. En effet, le fait que les investissements dans l'entreprise aient été défendus au détriment du régime de retraite est l'une des manifestations que le syndicat a modernisé son agenda pour protéger l'emploi à long terme, nous permettant encore une fois de conclure à une stratégie de relations de travail de proposition qui se distingue d'une traditionnelle option défensive.

7.2.1.2 Le syndicat de l'entreprise B : une participation subordonnée

Dans le cas de l'entreprise B, on constate que la réaction syndicale aux changements vécus dans l'industrie est très similaire au cas de l'entreprise A. En effet, le syndicat témoigne d'une certaine compréhension des transformations de l'industrie, et manifeste clairement la nécessité de renouveler son mode de fonctionnement. Toutefois, il semble que l'intériorisation pour le syndicat de cette priorité soit, du moins en partie, causée par l'action patronale. En effet, cette nécessité semble découler des nombreux échanges patronaux et syndicaux visant la compréhension des réalités patronales, ainsi que de la reconnaissance du président lui-même que l'organisation a pris une longueur d'avance en sensibilisant également les travailleurs à ces réalités. Ajoutés aux menaces de fermeture utilisées par l'employeur, nous comprenons que l'origine du sentiment d'urgence lié au renouvellement syndical est en partie réactive à l'action patronale. Néanmoins, le syndicat semble afficher une volonté de se rapprocher des travailleurs et

du patronat qui est reliée à une stratégie renouvelée de relations de travail, se séparant ainsi de l'action traditionnelle.

Enfin, l'étude de l'agenda syndical confirme encore une fois une certaine réactivité aux priorités patronales. En effet, le président du syndicat avance même qu'il tente de provoquer un changement de pensée auprès de ses membres afin de faciliter l'action patronale. Puis, la signature de clauses de convention collective formalisant l'implantation des initiatives patronales en matière de flexibilité confirme que l'adhésion syndicale à l'agenda patronal semble assez forte. C'est également ce que l'on observe lorsqu'on étudie la participation syndicale au changement. En effet, le fait que le syndicat s'engage à faciliter l'atteinte d'une proportion importante de main d'œuvre soumise à des contrats fixes ou temporaires contraste assez fortement avec l'objectif traditionnel de protection du travailleur. Dans la même lignée, le manque d'indépendance des propositions syndicales permet de conclure que la participation du syndicat est subordonnée à l'action patronale. De plus, le président du syndicat défend des enjeux modernes basés sur la protection à long terme de l'emploi paradoxalement à l'adhésion à un agenda qui vulnérabilise la population syndicale. Toutefois, cette contradiction est facilement expliquée par le fait que l'employeur a tenté de contraindre le syndicat à adopter ses positions à l'aide de menaces de fermeture. Ainsi, l'acteur syndical tente probablement de défendre l'emploi en adhérant aux priorités de l'employeur au sein de sa stratégie de relations de travail, soit la participation subordonnée.

7.2.1.3 Le syndicat de l'entreprise C : une stratégie défensive

Contrairement aux deux autres syndicats à l'étude, celui de l'entreprise C affiche des positions plutôt tranchées et inflexibles qui facilitent l'identification de la stratégie utilisée par cet acteur. D'abord, les représentants syndicaux rencontrés semblent bien comprendre le fonctionnement d'une chaîne de valeur traditionnelle, mais rien ne nous permet de conclure que ceux-ci affichent une bonne sensibilisation quant aux pressions liées aux changements vécus dans l'industrie sur l'entreprise elle-même. Parallèlement,

cet exécutif syndical se distingue des deux autres, prônant le maintien d'une gestion « avec une main de fer ». Dans le même ordre d'idée, le syndicat ne manifeste pas de volonté de vouloir se rapprocher du patronat ou de ses membres. Quant à ces derniers, la direction rapporte même un cas où une entente négociée a été refusée à majorité par les travailleurs, nous indiquant une potentielle déconnexion entre cet exécutif et à tout le moins une partie de ses membres. Ainsi, le syndicat semble à première vue adopter un mode de fonctionnement assez traditionnel.

Ce diagnostic est ensuite corroboré lorsqu'on étudie l'agenda syndical, où l'on observe assez rapidement que le syndicat s'oppose presque systématiquement à toute proposition patronale. Une exception semble être la présence de cercles d'amélioration continue impliquant le travailleur. Toutefois, comme exposé au chapitre 5, il semble que le syndicat voie ce changement comme nécessaire à l'obtention de nouveaux contrats, liant ainsi ce changement organisationnel aux bénéfices potentiels sur les travailleurs. Aussi, lorsqu'on étudie la participation syndicale au changement, l'exécutif mentionne qu'un partenariat entre le patronat et le syndicat est impensable, voire illogique. Le syndicat indique qu'il aimerait que la direction s'ouvre et partage de l'information de gestion, mais celui-ci reste assez prudent et trahit une profonde méfiance envers l'acteur patronal. Cette méfiance est aussi reflétée lors de l'analyse des propositions syndicales, dont la très grande majorité constitue en fait une opposition aux idées de l'employeur. En effet, le syndicat semble utiliser les plateformes traditionnelles de gestion des griefs et de négociation collective afin de faire valoir ses intérêts et de les confronter à l'action patronale, ce qui confirme que ce syndicat opère selon une stratégie traditionnelle. Le syndicat est effectivement assez défensif dans son action, puisque les propositions surviennent presque exclusivement toujours en réaction à celles du patronat.

7.2.2 Le pouvoir syndical comme variable d'influence

L'étude de l'influence du pouvoir syndical est quant à elle plus complexe que l'analyse de l'impact des variables d'influence patronales. En effet, nous avons dédié un chapitre complet à la présentation des données obtenues en cette matière. La principale raison de

cette particularité est que contrairement aux variables d'influence liées aux stratégies patronales, le pouvoir syndical n'est pas un facteur permettant une catégorisation, mais bien un concept théorique en soi qui se décline en trois dimensions. Cette multi dimensionnalité justifie également que l'analyse des résultats concernant cette variable doit être effectuée en étudiant les composantes de façon individuelle. Enfin, suite à cette analyse par dimension, une synthèse sera présentée afin de bien exposer les relations entre les trois composantes et la stratégie de relations de travail manifestée par l'acteur syndical.

7.2.2.1 L'influence de la solidarité interne

La présence d'une structure de délégués et de libérations syndicales importantes ainsi que des communications régulières avec les membres permettent au syndicat de l'entreprise A de renforcer sa cohésion à l'interne. Cette vitalité semble d'ailleurs plutôt absente chez les deux autres entreprises, ce qui permet sans doute d'expliquer en partie pourquoi le syndicat de l'entreprise A réussi à créer un climat d'échange entre l'exécutif et ses membres qui donnent une plus grande portée à l'agenda syndical. Ces rapprochements sont d'ailleurs critiques étant donné que ce syndicat, comme les autres, dénote avoir plus de difficultés à rejoindre ses membres dans un contexte de mondialisation. Mais également, la présence de la participation active des membres à l'élaboration de l'action syndicale permet de renforcer la démocratie interne ce qui explique sans doute pourquoi ce syndicat est capable d'effectuer des propositions indépendantes envers le patronat. En effet, en adoptant un mode décisionnel consultatif lors de l'implication syndicale à la formation des fournisseurs, les représentants syndicaux sont ainsi capables de rallier les membres derrière eux et d'assurer une réelle représentation de leurs intérêts. L'effet sur la portée des propositions syndicales est très fort puisqu'elles sont appuyées par la majorité des travailleurs. Du côté de l'entreprise B, nous observons plutôt l'inverse. En effet, malgré une structure de délégués importante et la présence de libérations syndicales, le président du syndicat témoigne que c'est plutôt le patronat qui a réussi à se rapprocher de ses membres, ce qui n'aide guère ce syndicat qui observe en parallèle une baisse de participation aux assemblées. En plus, les grandes

frustrations des membres qui se sont manifestées lors des dernières élections sont un indicateur clair de tensions au sein même du syndicat. Malgré un changement de président, il est possible de croire que la cohésion soit encore fragile. Également, l'absence de la participation des membres à l'élaboration de l'agenda syndical semble vulnérabiliser la défense réelle des intérêts des membres. En effet, le président du syndicat veut clairement faciliter l'adhésion aux changements proposés par le patronat, sans que cet objectif émane d'une volonté des travailleurs. Ainsi, cette relativement faible solidarité interne semble avoir prédisposé le syndicat à adopter une action subordonnée aux objectifs patronaux.

Enfin, l'étude de la solidarité interne chez le syndicat C nous apprend d'abord que l'exécutif syndical semble avoir un pouvoir important sur les actions menées par cet acteur. Au niveau structurel, plusieurs membres de l'exécutif siègent également sur plusieurs comités syndicaux, ce qui peut toutefois être compréhensible étant donné la plus petite taille de l'entreprise. Puis, l'examen de la démocratie interne révèle d'abord que les élections syndicales ne sont jamais contestées, ce qui pourrait porter à croire que les membres sont pleinement satisfaits de leur exécutif. Par contre, les données exposées au chapitre 5 soulèvent un questionnement quant aux relations entre les deux parties. En effet, le refus de la majorité des membres d'une entente de principe entre le patronat et l'exécutif présentée lors d'une négociation collective et l'attitude condescendante de l'un des répondants face à certains membres sont des indices d'une faible solidarité à l'interne. Il n'est donc pas surprenant de voir que les membres ne participent pas du tout à l'élaboration de l'agenda syndical, prise en charge par un exécutif assez protecteur de son pouvoir. L'effet est assez perceptible sur la stratégie, puisque ce syndicat déconnecté des membres aura beaucoup de difficulté à faire des propositions syndicales indépendantes et appuyées par ceux-ci, et c'est exactement ce que l'on observe. En effet, le syndicat reste replié dans un mode défensif qui est clairement prôné par l'exécutif syndical, sans que les intérêts des membres soient pleinement considérés. Ainsi, une population syndicale qui voudrait évoluer et s'aligner avec le contexte international actuel ne pourrait le faire, c'est pourquoi cette faible solidarité interne prédispose le syndicat à rester dans l'option défensive.

7.2.2.2 L'impact de la solidarité externe

Tout comme pour la solidarité interne, le syndicat de l'entreprise A semble jouir d'une bonne solidarité à l'externe qui a vraisemblablement un impact sur l'option stratégique retenue par la partie syndicale. D'abord, ses liens horizontaux lui permettent de bénéficier d'une plateforme d'échange qui favorise le partage d'information entre les différents syndicats locaux de l'industrie aéronautique. Ces liens sont loin d'être banals, puisque l'entente entre le syndicat A et son employeur a été partagée aux autres syndicats locaux, ce qui permet sans doute à ces derniers d'explorer d'éventuelles orientations stratégiques, et d'en connaître les facteurs de succès. Il est donc permis de penser que ces échanges sont mutuels et que le syndicat A en bénéficie également. Quant aux liens verticaux, il est clair que le support du syndicat national permet aux représentants syndicaux d'être mieux éduqués et plus aptes à s'adapter aux nouvelles pressions liées à la mondialisation. L'impact sur la solidarité à l'interne y semble également assez évident, puisque des représentants mieux éduqués et préparés ont clairement un effet positif sur la cohésion à l'interne. Ainsi, ces liens externes peuvent être liés au fait que malgré les dangers de subordonner son action à celle du patronat, le syndicat A possède des ressources pour s'imposer et s'assurer d'une réelle participation à la gestion.

Ensuite, le cas des deux autres entreprises semble un peu moins positif. Premièrement, le président de l'entreprise B affirme que son syndicat est isolé de la centrale et qu'il a toujours été difficile à gérer. Pourtant, ce membre de l'exécutif semble bien comprendre la nécessité d'un changement dans ces relations à l'externe. Malgré cela, force est de constater que ses liens sont malgré tout absents, et qu'un tel syndicat isolé est fortement vulnérable aux offensives patronales, ce qui peut expliquer en partie pourquoi nous observons une participation instrumentale dans ce cas-ci. Enfin, le cas du syndicat C est quant à lui assez intéressant, puisqu'à première vue, les liens horizontaux et verticaux sont présents. En effet, le syndicat a établi des liens avec des homologues à l'international, au cœur même du pays où la société mère est située. Il faut reconnaître que ces initiatives sont fortement innovatrices et uniques puisqu'on ne les retrouve pas

au sein des deux autres cas à l'étude. Toutefois, la principale motivation de les établir est que le syndicat souhaite obtenir un appui international à sa stratégie et ses revendications en termes de relations de travail, ce qui laisse croire que ces relations sont à sens unique. Également, elles n'en sont qu'à leur début, ce qui explique sans doute leur impact nul sur la stratégie syndicale retenue. Enfin, les liens verticaux semblent quant à eux bien établis. Cependant, l'exécutif syndical indique clairement que malgré l'appui de la centrale lors des négociations, ses membres doutent fortement que des représentants de l'externe puissent comprendre la réalité du syndicat local. Ainsi, ce syndicat manifeste encore une fois son protectionnisme quant au pouvoir décisionnel lié à l'action syndicale. Ainsi, malgré la présence de nouveaux liens à l'international, et d'un appui de la centrale, cette dimension du pouvoir syndical ne semble pas avoir d'impact positif sur la stratégie du syndicat C. En effet, ces liens ne servent que lorsqu'ils permettent d'appuyer la position défensive du syndicat.

7.2.2.3 L'impact de la capacité stratégique

Enfin, l'étude de la capacité stratégique permet d'abord de statuer sur le bon équilibre entre les trois ressources de pouvoir syndical chez l'entreprise A. D'abord, il est clair après la présentation des données que la partie syndicale inscrit son projet dans une action qui dépasse l'entreprise et qui vise la protection des usines québécoises œuvrant dans l'aéronautique. Ainsi, plutôt que d'y voir la défense de conditions de travail d'un groupe limité de travailleurs, la protection de la communauté aéronautique semble bien correspondre à l'idée des propositions syndicales à portée sociale qui sont reconnues pour favoriser la capacité stratégique et l'adhésion des membres au projet syndical. Ce syndicat manifeste également la mise en place de propositions indépendantes basées sur les intérêts des membres, un aspect central à la capacité stratégique et qui semble permettre au syndicat de s'imposer et de participer activement au changement, plutôt que d'en être témoin. Enfin, le renforcement par ce syndicat de ses ressources de pouvoir semble également avoir un impact sur la stratégie adoptée. D'abord, la capacité de ce syndicat d'avancer des propositions indépendantes pour contrer l'action patronale semble être mise en place par une bonne cohésion à l'interne. De façon réciproque, la

nature indépendante des propositions syndicales explique sans doute pourquoi ce syndicat obtient proportionnellement plus de libérations syndicales payées par l'employeur que dans les deux autres cas. Le tout permet à cet acteur de promouvoir davantage un agenda indépendant qui rend possible l'adoption d'une stratégie de proposition. Enfin, l'utilisation même de cet agenda indépendant a probablement également eu comme impact de renforcer les liens horizontaux. En effet, devant le partage des facteurs de succès de leur stratégie moderne, le syndicat A renforce ses liens avec l'externe en fournissant à la communauté syndicale davantage de ressources pour faire évoluer l'action syndicale.

Quant à la situation chez le syndicat de l'entreprise B, le président de l'exécutif mentionne vouloir défendre la sécurité de l'emploi à long terme plutôt que les simples conditions de travail. Toutefois, la portée de cette action syndicale semble un peu plus restreinte que la défense d'une communauté ou d'un enjeu à forte portée sociale, malgré que ce changement de cap annonce que ce syndicat pourrait s'en aller dans la bonne direction. Par contre, la dimension de la capacité stratégique qui semble avoir le plus d'impact sur la stratégie syndicale employée est clairement l'incapacité de ce syndicat à défendre des positions proactives et indépendantes de l'action patronale. En effet, malgré qu'il se veuille avant-gardiste, le président du syndicat ne semblait pas parvenir à imposer un agenda autonome au moment de la collecte, ce qui explique vraisemblablement pourquoi ce syndicat reste dans un mode de fonctionnement subordonné à l'action patronale. Enfin, un autre facteur qui contribue vraisemblablement au maintien d'une faible capacité stratégique est l'absence de renforcement des ressources de pouvoir exercé par ce syndicat. Pire même, la présentation des données nous indique que le syndicat contribue même activement à la réduction de sa capacité de présenter des contre-propositions à l'agenda patronal puisqu'il accepte de signer des clauses de conventions collectives favorisant la flexibilité et la participation accrue du travailleur. Ce genre d'initiative s'inscrit dans un contexte de renouvellement syndical, mais elle peut grandement limiter la capacité d'action quant à la flexibilité du travailleur puisque le syndicat rend ainsi légitimes les objectifs patronaux. Enfin, le nombre plus faible de libérations syndicales payées par l'employeur pourrait également être une

manifestation d'une incapacité à aller en chercher davantage face au patronat, mais cette affirmation reste hypothétique.

Finalement, le syndicat de l'entreprise C est quant à lui resté dans un mode de fonctionnement assez traditionnel. Les enjeux débattus restent également inchangés, ce qui peut potentiellement avoir un effet délétère sur la mobilisation des jeunes travailleurs, étant plus motivés par la défense d'enjeux communautaires et sociaux, comme en témoigne la littérature. À cet effet, l'exécutif syndical reconnaît lui-même que les jeunes travailleurs sont beaucoup moins enclins à participer à la vie syndicale. L'acceptation à majorité d'une clause selon laquelle ce serait toujours le plus ancien qui aurait droit en premier au temps supplémentaire témoigne également de la scission entre les intérêts des plus vieux et ceux des plus jeunes. Puis, ce syndicat, malgré ses propositions assez tranchées, ne manifeste pas vraiment de capacité ou d'intérêt à effectuer des propositions indépendantes à l'action patronale, et proactive à celle-ci. En effet, les positions prises par l'exécutif sont très réactives à l'action patronale, ce qui témoigne d'une plus faible capacité stratégique. Enfin, le lien avec la cohésion à l'interne semble évident. Il est clair que le syndicat ne tente pas de se rapprocher de ses membres. Jumelé à l'absence d'une participation des membres à l'élaboration de l'agenda syndical, ce fait indique que le maintien voulu du statu quo empêche le renforcement d'une solidarité interne qui pourrait maximiser la portée de l'action syndicale. Toutefois, il faut mentionner qu'au niveau externe, le syndicat met en place de façon proactive des liens à l'international, ce qui indique qu'il tente d'améliorer sa capacité à défendre son agenda traditionnel. Toutefois, lorsque l'on considère les liens établis avec la centrale, bien qu'ils soient utiles, le syndicat veut clairement garder un pouvoir décisionnel et ainsi réduire la capacité d'influence des conseillers de la centrale. Le syndicat ne bénéficierait donc pas de ses liens à l'externe, ne souhaitant pas les maximiser.

7.2.2.4 L'influence du pouvoir syndical : synthèse

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons identifié le pouvoir syndical comme une variable qui influence l'orientation stratégique du syndicat. En concordance, la possession des trois ressources de pouvoir semble liée dans notre étude à la mise en place d'une stratégie offensive de relations de travail fortement adaptée aux pressions liées aux nombreuses transformations vécues au sein de l'industrie aéronautique. En manifestant d'abord une forte solidarité à l'interne, l'organisation syndicale semble parvenir à mobiliser ses membres et également assurer leur participation à l'élaboration d'un agenda syndical indépendant témoignant d'une forte capacité stratégique. Ces deux ressources sont donc capitales dans l'établissement d'une stratégie qui permet au syndicat de se renouveler et de s'imposer à l'acteur patronal (Lévesque et Murray, 2003). En effet, nos résultats démontrent qu'une faible cohésion syndicale et une démocratie interne diminuée semblent hypothéquer la portée de l'action syndicale dans un contexte de modernisation (Lévesque et Murray, 2003; Lévesque et Murray, 2010a).

Toutefois, l'étude de la solidarité externe vient de prime abord nuancer l'appui de nos résultats à nos cinquième et sixième propositions de recherche. En effet, deux organisations présentent des liens horizontaux et verticaux, mais une seule affiche une stratégie de relations de travail renouvelée et adaptée au contexte de changement. Toutefois, nos résultats indiquent que la présence des trois ressources est associée à une stratégie offensive, alors que le syndicat qui affiche seulement des indices d'une solidarité externe opte plutôt pour une option défensive, confirmant la thèse selon laquelle le pouvoir syndical est composé de plusieurs dimensions et que son influence ne doit pas se résumer à la présence d'une seule des composantes (Lévesque et Murray, 2003; Lévesque et Murray, 2010a). En effet, les auteurs soutiennent que la solidarité interne, la solidarité externe et la capacité stratégique ont chacune un impact qui leur est propre, et que leur présence conjointe maximise l'impact du pouvoir syndical sur la stratégie de relations de travail de cet acteur. C'est exactement ce que nous observons, et cette analyse nous permet donc de confirmer nos cinquième et sixième propositions de recherche, selon lesquelles la présence des trois ressources sera liée à une stratégie de

proposition, alors que leur absence prédispose l'acteur syndical à une participation subordonnée ou à une action défensive.

Si l'on pousse l'analyse plus loin, notre étude de cas permet également de soutenir une autre affirmation théorique des mêmes auteurs, selon laquelle l'utilisation, plus que la possession elle-même, des ressources de pouvoir revêt une importance majeure sur la stratégie syndicale en matière de relations de travail (Lévesque et Murray, 2010a). En effet, les auteurs séparent les aptitudes stratégiques des ressources de pouvoir dans leur modèle renouvelé en indiquant qu'un syndicat peut posséder une ou des ressources de pouvoir, sans pour autant les utiliser à bon escient (Lévesque et Murray, 2010a). Nos résultats concernant la solidarité externe viennent ainsi supporter cette affirmation. En effet, alors que l'acteur syndical affichant une action renouvelée utilise ses ressources de pouvoir pour promouvoir sa stratégie de proposition, le syndicat replié dans un mode défensif semble sous-utiliser ses liens avec l'externe, en ne les utilisant que pour renforcer sa position fortement traditionnelle plutôt que pour faire évoluer l'action syndicale. Conceptuellement, cette observation reflète ce que Lévesque et Murray (2010a) appellent de faibles aptitudes stratégiques. Enfin, cette observation est également cohérente avec deux cas similaires observés par Lévesque et Murray (2010b) où certaines organisations syndicales s'engageaient dans ces unions internationales, mais seulement pour supporter leurs intérêts locaux, indiquant que cette tendance observée dans notre étude n'est pas un cas isolé.

7.3 Retour sur la problématique de recherche et contexte actuel de l'industrie

En conclusion, les résultats présentés au cours de notre recherche sur l'industrie aéronautique montréalaise confirment assez clairement la disparition des modèles fordistes et tayloristes ainsi que la manifestation d'un nouveau paradigme productif, des observations qui font consensus au sein de la littérature (Appay, 2010; Bélanger et al., 2004; Coffey et Thornley, 2010; Dubouloz, 2014; Edwards et al., 2004; Haiven et al., 2005; Murman, 2002; Snell et al., 2015). En effet, l'un des constats dominants de la présente étude est que toutes les entreprises rencontrées ont effectué ou essayé

d'implanter des changements organisationnels visant notamment la flexibilité et la participation accrue du travailleur, en claire rupture avec la séparation tayloriste du travail intellectuel et manuel (Bélanger et Lévesque, 1994; Boyer, 1996; Coffey et Thornley, 2010; Durand, 1996; Littler, 1978). Également, nos résultats sont également cohérents avec l'importance grandissante de la gestion des ressources humaines au sein de modèles de gestion révisés qui visent la réduction des coûts, le développement d'un avantage concurrentiel à l'échelle mondiale ainsi que l'apparition d'un nouvel esprit collectif à l'image de l'employeur (Appelbaum, 2004; Braun et al., 2011; Dubouloz, 2014; Gospel et Sako, 2010; Guérin et Wils, 1996; Larouche et Murray, 1996; Lewchuk et Wells, 2006). Aussi, nous observons paradoxalement des pratiques qui favorisent le développement d'un souci collectif de la performance organisationnelle, alors que d'autres visent plutôt l'individualisation des carrières, une contradiction d'ailleurs fréquemment soulevée par plusieurs recherches dans le domaine (Appelbaum, 2004; Dubouloz, 2014; Guérin et Wils, 1996; Linhart, 1996; Rynes et Bono, 2000; Snell et al., 2015). Enfin, l'étude des cultures d'entreprise confirme l'obsolescence des modes de pensées axés sur le conflit dans le secteur aéronautique et l'arrivée de nouveaux collectifs basés sur l'organisation (Badigannavar et Kelly, 2011; Dubouloz, 2014; Durand, 1996; Lewchuk et Wells, 2006; Mispelblom, 1996).

Deuxièmement, l'un des aspects les plus cohérents observés chez l'employeur entre les changements à l'égard des travailleurs et ceux vis-à-vis le syndicat est à nouveau l'observation d'une désuétude quant aux relations de travail basées sur l'opposition au sein de l'industrie (Appay, 2010; Boyer et Durand, 1993; Coffey et Thornley, 2010). En effet, les organisations manifestent un clair désir de rompre avec l'action traditionnelle, ce qui explique le recours à des stratégies participatives dans deux des trois cas, qui sont marquées par les rapprochements entre la gestion et le syndicat (Lapointe, 2001b; Harrisson et al., 2011; Schuster et Weidman, 2006). Le recours à une stratégie traditionnelle dans le dernier cas à l'étude soulève toutefois l'importance capitale de l'étude des déterminants des stratégies patronales, l'orientation d'action de cet acteur semblant être liée aux variables d'influence à l'étude (Alfalla-Luque et al., 2013; Pontusson, 2005). La distinction entre les deux stratégies participatives semble par

contre résister aux prédictions théoriques effectuées, soulevant la complexité de l'étude des rapports sociaux en contexte de changement et l'influence potentielle du contexte montréalais (Bélanger et al., 2004; Budd et al., 2004; Edwards et al., 2004; Giles et Murray, 1994; Grenier et Malo, 2008; Linhart, 1996; Mispelblom, 1996; Snell et al., 2015; Verge, 2012). Enfin, l'observation d'un cas de participation subordonnée est assez cohérent avec une tendance patronale à vouloir contrer le mouvement syndical avec des mesures drastiques qui sont parfois observées au sein des stratégies basées sur l'unitarisme (Contrepois et Jefferys, 2010; Haiven et al., 2005; Verge, 2012).

Pour l'acteur syndical, les résultats confirment partiellement que les changements organisationnels entraînent un important besoin de renouvellement du mode de fonctionnement du syndicat (Boyer, 1996; Dufour et Hege, 2010; Durand, 1996; Haiven et al., 2005; Harrisson et al., 2011; Hyman, 1997; Jefferys, 1996; Lewchuk et Well, 2006; Linhart, 1996; Mispelblom, 1996; Widmer, 2007). L'observation d'une absence de nécessité de renouvellement chez l'un des cas à l'étude peut toutefois sembler contre-intuitive. Par contre, ce résultat vient plutôt supporter les écrits de Lévesque et Murray (2003, 2010a) quant à l'importance du pouvoir syndical comme concept multidimensionnel pour le développement d'une action syndicale adaptée aux transformations présentes dans l'industrie aéronautique montréalaise. Ensuite, l'utilisation des stratégies participatives au sein des deux syndicats ayant modifié leur stratégie de relations de travail appuie plusieurs observations quant au besoin parfois exprimé d'adhérer aux priorités patronales au sein d'un syndicalisme renouvelé (Lapointe, 2001a; Harrisson et al., 2011; Schuster et Weidman, 2006). L'utilisation d'une stratégie de proposition tend à confirmer que le syndicat peut défendre un agenda autonome, tout en participant avec succès au changement (Schuster et Weidman, 2006). Toutefois, la présence d'une stratégie de participation subordonnée dans l'un des deux cas rappelle les risques de cooptation liés à cette volonté de participation et les effets potentiellement délétères des changements organisationnels orchestrés au sein de l'industrie (Boyer, 1996; Dufour et Hege, 2010; Durand, 1996; Haiven et al., 2005; Jefferys, 1996; Lapointe, 2001a; Linhart, 1996; Mispelblom, 1996). Encore plus, cette observation vient à nouveau supporter l'importance du pouvoir syndical sur la

formulation d'un agenda syndical autonome en contexte de changement, et appuie certaines observations théoriques soulevant la complexité liée aux rapprochements patronaux-syndicaux (Harrisson et al., 2011; Lapointe, 2001a; Lévesque et Murray, 2003; Lévesque et Murray, 2010a). Enfin, l'étude des enjeux défendus par les syndicats confirme une certaine évolution quant aux priorités syndicales par rapport à l'ère fordiste et tayloriste (Boyer, 1996; Dufour et Hege, 2010; Durand, 1996; Haiven et al., 2005; Jefferys, 1996; Linhart, 1996; Mispelblom, 1996). Encore une fois, la manifestation de priorités syndicales traditionnelles rappelle qu'il n'existe pas de déterminisme quant au besoin de renouvellement syndical et confirme l'importance et la complexité de l'étude des déterminants des stratégies syndicales en contexte de changement au sein de l'industrie aéronautique.

CONCLUSION

Ce mémoire s'intéressait à une problématique relative aux effets des nombreuses transformations que traversent les entreprises de l'industrie aéronautique sur les stratégies de relations de travail des employeurs et des syndicats. Plus précisément, notre démarche scientifique visait à répondre à une question de recherche générale : quels sont les déterminants des stratégies patronales et syndicales en matière de relations de travail dans un contexte de changement au sein de l'industrie aéronautique? Afin de répondre à cette interrogation, nous avons procédé à trois études de cas visant autant d'organisations œuvrant au sein de l'industrie aéronautique montréalaise. Nous avons ainsi procédé à une série d'entretiens semi-directifs auprès de représentants de l'employeur en matière de gestion de la production et des ressources humaines, ainsi qu'auprès de représentants syndicaux au sein de ces entreprises.

Avant de présenter la portée des résultats de la présente étude, il convient de rappeler ses quelques limites. D'abord, malgré l'utilisation d'une étude de cas multiple, le choix de notre devis de recherche comporte une limite quant à la généralisation des résultats obtenus. En effet, notre étude soulève la grande complexité des déterminants des stratégies patronales et syndicales et l'utilisation d'un paradigme interprétativiste, malgré qu'elle permette une compréhension en profondeur des réalités observées, limite la validité externe des résultats obtenus. Ensuite, malgré que l'entretien semi-directif permette de répondre à certaines limitations inhérentes aux entretiens exploratoire et directif, son utilisation soulève un biais de recherche y étant intrinsèquement lié, soit la subjectivité du chercheur. En effet, lors des entretiens eux-mêmes, le discours était dirigé en partie grâce à une grille d'entrevue préalablement construite qui pouvait limiter l'exploration de certaines thématiques non incluses au sein de l'outil de collecte de données. Puis, une autre limite relative à l'interprétation des résultats obtenus est quant à elle liée à l'une des forces du devis qualitatif, soit la standardisation. En effet, il existe une certaine variance quant au nombre de répondants rencontrés au sein des trois organisations et au niveau de la durée des entretiens, signifiant que la quantité

d'information recueillie pouvait varier d'un cas à l'autre. De plus, une autre limite présente au sein de la présente étude concerne la taille de l'échantillon. En effet, la validation de nos propositions de recherche est probablement limitée par notre nombre de cas restreint. Ainsi, un échantillon contenant plus de trois cas nous aurait peut-être permis de confirmer ou même d'infirmer certaines propositions de recherche avec plus de certitude. Enfin, la dernière limite de la présente étude concerne le biais de sélection des cas, et est inhérente à l'utilisation de l'étude de cas. En effet, l'utilisation de cette méthode d'échantillonnage non probabiliste implique une certaine sélection des cas selon les contacts des chercheurs et la disponibilité des acteurs. Ainsi, nous avons sélectionné deux cas qui œuvrent dans des domaines de spécialisations identiques, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises actives au sein de l'industrie. De plus, nos trois cas sont relativement rapprochés au sein de la chaîne d'approvisionnement, ce qui peut limiter l'effet de la position des entreprises sur la stratégie de relation de travail utilisée par l'employeur.

Malgré ces limites, les résultats de notre recherche comportent une portée théorique qu'il est important de souligner. Premièrement, ceux-ci indiquent qu'il existe peu de déterminisme quant aux effets potentiellement délétères des changements organisationnels orchestrés au sein de l'industrie sur l'action syndicale. En effet, l'utilisation d'une stratégie offensive par l'un des syndicats rencontrés nous apparaît comme une option stratégique adaptée aux pressions liées au contexte de changement dans l'industrie aéronautique. L'utilisation d'une voie participative nous apparaît toutefois plus problématique que bénéfique si la participation au changement n'est pas appuyée par un agenda syndical autonome. Deuxièmement, malgré la présence d'écrits sur les stratégies des acteurs en matière de relations de travail, leur mise en contexte au sein de l'industrie aéronautique nous apparaît comme novatrice. Ce choix méthodologique permet d'ailleurs de soulever la grande complexité des rapports sociaux dans un contexte marqué par de continuelles transformations. Enfin, l'étude même de notre question de recherche permet d'enrichir le corpus de la littérature concernant les déterminants des stratégies patronales et syndicales dans l'industrie. Effectivement, bien que le pouvoir syndical soit une variable d'influence bien identifiée dans la littérature, sa

mise en relation avec les stratégies syndicales au sein du secteur montréalais de l'aéronautique nous permet d'expliquer pourquoi certaines organisations du cluster peuvent présenter une action syndicale renouvelée. Puis, l'étude des variables d'influence de la stratégie patronale nous a permis d'explorer des relations théoriques et de conclure à un effet de la position au sein de la chaîne de valeur et à une influence partielle de l'origine de la multinationale.

Finalement, l'aspect novateur de l'étude des déterminants des stratégies patronales et syndicales dans l'industrie aéronautique permet de suggérer quelques avenues de recherche futures. Premièrement, il pourrait être utile de poursuivre de plus amples recherches auprès d'entreprises du secteur, mais appartenant à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement ce qui permettrait de mieux comprendre l'effet de la position au sein de la chaîne de valeur sur les stratégies des entreprises en matière de relations de travail. Enfin, la confirmation partielle de l'influence de l'origine de la multinationale opposée à un effet plus convaincant de la position dans la chaîne de valeur et du pouvoir syndical rappelle que les stratégies de relations de travail sont influencées par plusieurs facteurs parfois difficiles à identifier. À cet égard, il serait intéressant d'étudier les dynamiques de relations de travail en relation avec des variables d'influence qui n'ont pas fait l'objet de la présente étude. Par exemple, nos résultats démontrent que l'action patronale semble parfois influencer la stratégie de l'acteur syndical, mais ne nous permettent pas de conclure à un effet inverse. Il serait donc pertinent de voir si l'action syndicale peut elle aussi exercer un impact significatif similaire sur l'orientation de l'acteur patronal, afin d'étudier davantage les possibilités de renouvellement syndical en contexte de changement.

BIBLIOGRAPHIE

Aéro Montréal, (2015). *Au Québec*, Aéro Montréal, récupéré le 18 mars 2017 au <https://www.aeromontreal.ca/au-quebec.html>

Alfalla-Luque, Rafaela, Carmen Medina-Lopez et Heribert Schrage (2013). « A study of supply chain integration in the aeronautics sector », *Production Planning & Control*, vol. 24, no 8-9, p. 769-784.

Allard-Poesi, Florence et Véronique Perret (2014). « Fondements épistémologiques de la recherche » [version électronique], dans Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4^e éd., Paris, Dunod, coll. Management Sup, p. 14-16.

Angelis, Jannis, Robert Conti, Cary Cooper et Colin Gill (2011). « Building a high-commitment lean culture », *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 22, no 5, p. 569-586.

Appay, Béatrice (2010). « Precarization and flexibility in the labour process: A question of legitimacy and a major challenge for democracy » [version électronique], dans Carole Thornley, Steve Jefferys et Beatrice Appay (dir.), *Globalization and precarious forms of production and employment: Challenges for workers and union*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 23-39.

Applebaum, Eileen (2004). « Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs », dans Gregor Murray, Jean Bélanger, Anthony Giles, Paul-André Lapointe (dir.), *L'organisation de la production et du travail vers un nouveau modèle*, p. 119-154.

- Badigannavar, Vidu et John Kelly (2011). « Partnership and organizing: An empirical assessment of two contrasting approaches to union revitalization in the uk », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 32, no 1, p. 5-27.
- Baumard, Philippe, Carole Donada, Jérôme Ibert et Jean-Marc Xuereb (2014). « La collecte des données et la gestion de leurs sources » [version électronique], dans Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4^e éd., Paris, Dunod, coll. Management Sup, p. 261-296.
- Baumard, Philippe et Jérôme Ibert (2014). « Quelles approches avec quelles données ? » [version électronique], dans Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4^e éd., Paris, Dunod, coll. Management Sup, p. 105-128.
- Bélanger, Jacques, Anthony Giles et Gregor Murray (2004). « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions », dans Gregor Murray, Jean Bélanger, Anthony Giles, Paul-André Lapointe (dir.), *L'organisation de la production et du travail vers un nouveau modèle*, p. 13-62.
- Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque (1994). « La modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois », dans Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, coll. Politique et Économie, p. 17-52.
- Bethoux, Elodie et Annette Jobert (2012). « L'emploi en débat? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », *La Revue de l'Ires*, no 1, p. 115-144.

- Bhuiyan, Nadia, Amit Baghel et Jim Wilson (2006). « A sustainable continuous improvement methodology at an aerospace company », *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 55, no 8, p. 671-687.
- Blanc, Antoine, Carole Drucker-Godard et Sylvie Ehlinger (2014). « Exploitation des données textuelles » [version électronique], dans Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4^e éd., Paris, Dunod, coll. Management Sup, p. 551-573.
- Boeing, (2017). *History*, Boeing, récupéré le 10 mars 2017 au <http://www.boeing.com/history/>
- Boucher, Jacques et Louis Favreau (1994). « L'évolution du discours de la CSN sur les stratégies syndicales », dans Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, coll. Politique et Économie, p. 259-278.
- Boyer, Serge (1996). « Les syndicats peuvent-ils être des partenaires? », dans Jean-Pierre Durand (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, p. 231-252.
- Boyer, Robert et Jean-Pierre Durand (1993). *L'après fordisme*, Paris, Syros, coll. Alternatives Économiques, 174 p.
- Braun, Irene, Kerstin Pull, Dorothea Alewell, Susi Störmer et Kirsten Thommes (2011). « Hr outsourcing and service quality: Theoretical framework and empirical evidence », *Personnel Review*, vol. 40, no 3, p. 364-382.

- Brown, Robert E. (2008). «Our canadian aerospace industry : Towards a second century of history making», communication présentée lors de la 47^e *rencontre annuelle et conférence de l'AIAC*, Ottawa, 17 septembre, récupéré le 22 septembre 1025 au http://www.cae.com/uploadedFiles/Content/BusinessUnit/Corporate/AboutCAE/Media_Centre/Documents/2008/CAE_REB-AIAC.pdf
- Budd, John W., Rafael Gomez et Noah M. Meltz (2004). « Why a balance is Best: The Pluralist Industrial Relations », *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*, p.195-227.
- Cantin, Étienne (2012). « The Politics of Austerity and the Conservative Offensive against US Public Sector Unions, 2008-2012 », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 67, no 4, p. 612-632.
- Carrincazeaux, Christophe, et Vincent Frigant (2007). «The Internationalisation of the French Aerospace Industry: To What Extent were the 1990s a Break with the Past? », *Competition et Change*, vol. 11, no 3, 260-284.
- Coffey, Dan et Carole Thorley (2010). « Legitimizing precarious employment : aspects of the post-fordism and lean production debates » [version électronique], dans Carole Thornley, Steve Jefferys et Beatrice Appay (dir.), *Globalization and precarious forms of production and employment : Challenges for workers and union*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 40-61.
- Contrepois, Sylvie et Steve Jefferys (2010). « Trade unions facing uncertainty in central and eastern Europe » [version électronique], dans Carole Thornley, Steve Jefferys et Beatrice Appay (dir.), *Globalization and precarious forms of production and employment : Challenges for workers and union*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 77-97.

- Cunningham, William Glenn (1951). *The aircraft industry: a study in industrial location*, Los Angeles, LL Morrison, 247 p.
- Delahaie, Noélie, Jean-Marie Pernot et Catherine Vincent (2012). « Stratégies syndicales et négociations salariales face à la crise en Europe », *La Revue de l'Ires*, no 2, p. 47-68.
- Dubouloz, Sandra (2014). « Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH : Une combinaison gagnante », *Revue française de gestion*, 2014, vol. 1, no 238, p. 59-85.
- Dufour, Christian et Adelheid Hege (2010). « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical », *La Revue de l'Ires* 2010, vol. 2, no 65, p. 67-85.
- Durand, Jean-Pierre (1996). « Le compromis productif change de nature! », dans Jean-Pierre Durand (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, p. 19-56.
- Edwards, Paul, John Geary et Keith Sisson (2004). « Les nouvelles formes d'organisation du travail: moyens de transformation, d'exploitation ou de contrôle? », dans Gregor Murray, Jean Bélanger, Anthony Giles, Paul-André Lapointe (dir.), *L'organisation de la production et du travail vers un nouveau modèle*, p. 63-117.
- Gospel, Howard et Mari Sako (2010). « The unbundling of corporate functions: The evolution of shared services and outsourcing in human resource management », *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, no 5, p. 1367-1396.
- Gall, Gregor (2010). « Statutory union recognition provisions as stimulants to employer anti-unionism in three anglo-saxon countries », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 31, no 1, p. 7-33.

Grant, Michel et Jacques Lebeau (1994a). « L'évolution du discours de la CSN sur les stratégies syndicales », dans Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, coll. Politique et Économie, p. 7-14.

Grant, Michel et Jacques Lebeau (1994b). « La FTQ et les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines », dans Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, coll. Politique et Économie, p. 279-316.

Grenier, Jean-Noël et François Bernard Malo (2008). « La restructuration des services publics et les relations de travail dans l'administration publique québécoise », *Management International Review*, vol.12, p. 31.

Guerin, Gilles et Thierry Wils (1996) « Gestion des ressources humaines : le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences », dans Murray, Gregor, Marie-Laure Morin et Isabel da Costa (dir.), *L'État des Relations Professionnelles*, Les Presses de L'Université de Laval, Octares Éditions, p. 188-218.

Guerra, João Henrique Lopes, Acleu Gomes Alves Filho et Luis Miguel Domingues Fernandes Ferreira (2010). « O modelo de integração de sistemas da indústria aeronáutica e suas consequências », *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, vol. 13, 1-16.

Haiven, Larry, Stéphane Le Queux, Christian Lévesque et Gregor Murray (2005). « Le renouveau syndical et la restructuration du travail », *Just Labour*, vol. 6, 37-42.

Harrisson, Denis, Mario Roy et Victor Haines III (2011). « Union representatives in labour–management partnerships: roles and identities in flux », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 49, no 3, p. 411-435.

- Haubrich, Joseph G. (1990). « Nonmonetary effects of financial crises: Lessons from the great depression in canada », *Journal of Monetary Economics*, vol. 25, no 3, 223-252.
- Hickie, Desmond (2006). « Knowledge and competitiveness in the aerospace industry: The cases of Toulouse, Seattle and North-west England », *European Planning Studies*, vol. 14, no 5, p. 697-716.
- Hyman, Richard (1997). « The future of employee representation », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 35, no 3, p. 309-336.
- Ito, Harumi et Darin Lee (2005). « Assessing the impact of the September 11 terrorist attacks on US airline demand », *Journal of Economics and Business*, 2005, vol. 57, no 1, p. 75-95.
- Jefferys, Steve (1996). « Stratégies de survie : les syndicats ont-ils le choix? », dans Jean-Pierre Durand (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 269-296.
- Larouche, Viateur et Gregor Murray (1996). « Relations industrielles et ressources humaines: de la discipline à la stratégie », dans Murray, Gregor, Marie-Laure Morin et Isabel da Costa (dir.), *L'État des Relations Professionnelles*, Les Presses de L'Université de Laval, Octares Éditions, p. 578-592.
- Latecoere, (n.d.). *Nous connaître : historique*, récupéré le 11 mars 2017 au <http://www.latecoere-group.com/nous-connaître/histoire/>
- Lapan, Stephen D., Marylynn T. Quartaroli et Frances J. Riemer (2011). « Introduction to qualitative research », dans Lapan, Stephen D., Marylynn T. Quartaroli et Frances Julia Riemer (dir.). *Qualitative research: An introduction to methods and designs*, 1^{re} éd., vol. 1, San Francisco, Jossey-Bass, 526p.

- Lapointe, Paul-André (2001a). « Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas de Tembec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 20, p. 770-798.
- Lapointe, P.-A. (2001b). « Partenariat, avec ou sans démocratie », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 15, p. 244-278.
- Leray, Christian (2008). *L'Analyse de Contenu: De la Théorie à la Pratique, la Méthode Morin-Chartier*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. Praticom, 180 p.
- Lévesque, Christian et Gregor Murray (2003). « Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale: clés de lecture pour un renouveau », *La Revue de l'IREs*, vol. 41, no 2003, p. 1.
- Lévesque, Christian et Gregor Murray (2010a). « Comprendre le pouvoir syndical: ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale », *La revue de l'IREs*, no 2, p. 41-65.
- Lévesque Christian et Gregor Murray (2010b), « Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: From Defensive Isolation to Proactive Solidarity », *Labor Studies Journal*, vol. 35, no 2, p. 222-245.
- Lewchuk, Wayne et Don Wells (2006). « When corporations substitute for adversarial unions: Labour markets and human resource management at Magna », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, p. 639-665.
- Lichtenstein, Nelson (2010). « In the age of Wal-Mart: Precarious work and authoritarian management in the global supply chain » [version électronique], dans Carole Thornley, Steve Jefferys et Beatrice Appay (dir.), *Globalization and precarious forms of production and employment : Challenges for workers and union*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 10-22.

- Linhart, Danièle (1996). « Souffrance individuelle et action collective », dans Jean-Pierre Durand (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 57-78.
- Littler, Craig R. (1978). « Understanding Taylorism », *British Journal of Sociology*, p. 185-202.
- MacDonald, Larry (2013). *The Bombardier Story: From Snowmobiles to Global Transportation Powerhouse*, 2^e édition, Mississauga, John Wiley et Sons, 298 p.
- Martínez-Jurado, Pedro J. et José Moyano-Fuentes (2014). « Key determinants of lean production adoption: evidence from the aerospace sector », *Production Planning & Control*, vol. 25, no 4, 332-345.
- Michaels, L. M. J. (1999). « The making of a lean aerospace supply chain », *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 4, no 3, 135-145.
- Miles, Matthew B. et Michael A. Huberman (2010). *Analyse des données qualitatives*, 2^e éd., Paris, De Boeck, 626p.
- Mispelblom, Frederick (1996). « Le défi des sciences sociales », dans Jean-Pierre Durand (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 339-359.
- Morissette, Lucie, Philippe Barré, Christian Lévesque, Laurence Solar-Pelletier et Marcia Silveira (2013). « El desarrollo de ventajas competitivas institucionales : el cas de la industria aeroespacial en Montreal », dans Mónica Casalet (dir.), *La industria aeroespacial: complejidad productiva e institucional*, México, FLACSO Mexico, 185 p.

- Muller, Pierre (1989). « Airbus: l'ambition européenne: logique d'Etat, logique de marché », Paris, Editions L'Harmattan, coll. Logiques Sociales, 254 p.
- Murman, Earll M. (2002). « Lean enterprise value: insights from MIT's Lean Aerospace Initiative », New York, Palgrave, 344 p.
- Nightingale, Deborah Seifart (1998). « Lean Aerospace Initiative: a successful model for industry, government, and university collaboration », *IIE solutions*, vol. 30, no 11, 20-26.
- Niosi, Jorge et Majlinda Zhegu (2005). « Aerospace clusters: local or global knowledge spillovers? », *Industry & Innovation*, vol. 12, no 1, p. 5-29.
- Ortu, Claudia (2008). « The denial of class struggle by British Governments in their anti-union discourse (1978–2007) », *Critical Discourse Studies*, vol. 5, no 4, 289-301.
- Platzer, Michaela D. (2009). *US Aerospace Manufacturing: Industry Overview and Prospects*, récupéré de Congressional Research Service au http://mycourses.flyvuu.com/external_media/class_files/4900/aircraft.pdf
- Pontusson, Jonas (2005). « Inequality and prosperity : Social Europe vs Liberal America », New York, Cornell University Press, 256 p.
- Rose-Anderssen, Christen, James S. Baldwin, Keith Ridgway, Peter M. Allen et Liz Varga (2008). « Aerospace Supply Chains as Evolutionary Networks of Activities: Innovation via Risk-Sharing Partnerships », *Creativity and innovation management*, vol. 17, no 4, 304-318.

- Rose-Anderssen, Christen, James S. Baldwin, Keith Ridgway, Peter M. Allen, Liz Varga et Mark Strathern (2009). « A cladistic classification of commercial aerospace supply chain evolution », *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 20, no 2, 235-257.
- Royer, Isabelle et Philippe Zarlowski (2014). « Le design de la recherche » [version électronique], dans Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4^e éd., Paris, Dunod, coll. Management Sup, p. 168-196.
- Rozenblatt, Patrick (1996). « Contestation de la forme syndicale et devenir du syndicalisme », dans Jean-Pierre Durand (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, p. 297-318.
- Rynes, Sara L. et Joyce E. Bono (2000). « Psychological research on determinants of pay. », dans Sara L. Rynes et Barry Gerhart (dir.), *Compensation in organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 3-31.
- Sauviat, Catherine (2011). « États-Unis : Le Wisconsin, à l'avant-garde d'une offensive antisyndicale d'envergure », *Chronique internationale de l'IRES*, vol. Mars, no.129, p. 151-180.
- Schuster, Michael H. et Steve Weidman (2006). « Organizational Change in Union Settings-Labor-Management Partnerships: The Past and the Future », *Human Resource Planning*, vol. 29, no 1, p. 45-51.
- Simonson, Gene Roger (1968). *The history of the American aircraft industry*, Cambridge, MIT Press, 276 p.
- Smith, David J. et Gamal Ibrahim (2006). « Cluster dynamics: Corporate strategy, industry evolution and technology trajectories—a case study of the East Midlands aerospace cluster », *Local Economy*, vol. 21, no 4, 362-377.

- Smith, David J., et David Tranfield (2005). « Talented suppliers? Strategic change and innovation in the UK aerospace industry », *R&D Management*, vol. 35, no 1, 37-49.
- Snell, Scott A., Shad S. Morris et George W. Bohlander (2015). *Managing human resources*, Boston, Nelson Education, 706 p.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995). « Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation », *Academy of management Journal*, vol. 38, no 5, p. 1442-1465.
- Talbot, Damien (2000). « Institutional Dynamics and Localized Inter-Firm Relations : The Case of Aerospatiale and its Subcontractors in Toulouse », *European Urban and Regional Studies*, vol. 7, no 3, 223-236.
- Tchobanian, Robert (1996). « La représentation des salariés dans l'entreprise: entre participation et action syndicale », dans Murray, Gregor, Marie-Laure Morin et Isabel da Costa (dir.), *L'État des Relations Professionnelles*, Les Presses de L'Université de Laval, Octares Éditions, p. 188-218.
- Tremblay, Michel, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 69-78.
- Tremblay, Michel et Gilles Simard (2005). « La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 60-68.

- Tyler, Antony, (n.d.). *The impact of september 11 2001 on aviation*, récupéré le 10 octobre 2015 au <http://www.iata.org/pressroom/documents/impact-9-11-aviation.pdf>
- Varga, Liz et Peter M. Allen (2006). « A case-study of the three largest aerospace manufacturing organizations: An exploration of organizational strategy, innovation and evolution », *Emergence-mahwah-lawrence erlbaum-*, vol. 8, no 2, p.48-64.
- Verge, Pierre (2012). « La coexistence de la liberté d'entreprise et de la liberté syndicale », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 67, no 3, p. 526-539.
- Ward, R. (2002). « September 11 and the Restructuring of the Airline industry », *Dollars et Science*, 241, récupéré le 20 septembre 2015 au <http://dollarsandsense.org/archives/2002/0502ward.html>
- Widmer, Frédéric (2007). « Stratégies syndicales et renouvellement des élites: le syndicat FTMH face à la crise des années 1990 », *Swiss Political Science Review*, vol. 13, no 3, p. 395-431.

ANNEXE A

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

**Projet de recherche:**

Dynamiques territoriales et capacités d'innovation en gestion de l'emploi et du travail : Regards croisés dans l'industrie de l'aérospatiale

Nom des responsables de la recherche :

Christian Lévesque, HEC Montréal, christian.levesque@hec.ca

Urwana Coiquaud, HEC Montréal, urwana.coiquaud@hec.ca

Marc-Antoine Hennebert, HEC Montréal, marc-antonin.hennebert@hec.ca

Lucie Morissette, HEC Montréal, lucie.morissette@hec.ca

Autres membres de l'équipe :

Stéphanie-Blandine Émilien (HEC, post-doctorante), Sara Perez-Lauzon (HEC, étudiante au Ph.D.), Valérie Grenier-Paquette (HEC, étudiante à la maîtrise), Jean-François Payette (HEC Montréal, étudiant à la maîtrise), Jeanne Worthington (HEC Montréal, étudiante à la maîtrise)

Objectifs

Cette recherche s'intéresse aux capacités et processus d'innovations en gestion de l'emploi et du travail des établissements de l'industrie aérospatiale. Elle vise à mieux comprendre jusqu'à quel point les dynamiques territoriales procurent un avantage compétitif institutionnel aux entreprises de l'aérospatiale, notamment au plan de l'innovation en matière de gestion de l'emploi et du travail. Cette recherche comparative menée dans quatre pays (Canada, États-Unis, Brésil, Mexique) poursuit trois objectifs:

- comparer les dynamiques territoriales dans divers contextes nationaux en insistant sur le rôle des institutions (par. ex. universités, associations patronales et syndicales, structures de concertation) et les relations qui se nouent entre les acteurs au sein d'un territoire
- évaluer la capacité d'innovation des établissements en matière de gestion de l'emploi et du travail des établissements dans chaque pays;
- comprendre comment les dynamiques territoriales dans chacun des pays assurent ou non un avantage compétitif en matière de gestion de l'emploi et du travail aux établissements insérés dans un territoire donné.

Stratégie de recherche

Notre stratégie de recherche repose sur une méthodologie qualitative (entretiens) qui implique et interpelle directement les artisans du changement dans l'industrie aérospatiale au niveau des établissements (directions d'entreprise, professionnels RH, directeur de la production, représentants syndicaux, etc.) et au niveau régional (représentants des

associations représentatives, des instances régionales et sectorielles, etc.). Notre approche veut fournir un portrait à la fois diversifié et représentatif des capacités d'innovation dans les grandes entreprises et les PME de cette industrie dans les quatre pays retenus. La collecte de données impliquera plus des centaines d'entrevues et s'effectuera selon des étapes successives qui devront normalement être complétées au cours de l'année 2018.

Participation au projet et confidentialité

La participation à cette recherche se fait sur une base volontaire. À chacune des phases de la recherche, l'anonymat des participants et la confidentialité des données seront assurés par les membres de l'équipe de recherche. Seuls les membres de l'équipe de recherche (les quatre chercheurs, le professionnel de recherche, et les chercheurs-étudiants sous la direction des responsables du projet) auront accès aux informations collectées et à l'identité des participants. Dans nos publications (revues scientifiques, chapitres de livres, conférences, etc.), le nom des organisations et des participants demeureront confidentiels, à moins que ces derniers nous donnent explicitement l'autorisation de divulguer ces informations.

Avantages et risques

La participation à cette recherche n'implique aucun risque spécifique pour les organisations (organismes privés ou publics, entreprises ou syndicats) et les individus qui souhaitent y prendre part. Ils peuvent, au contraire, en tirer plusieurs avantages. Cette recherche fournira aux acteurs du milieu, sous forme de rapport, un portrait actualisé des innovations dans les pratiques de GRH et des processus qui les supportent. De manière à favoriser les activités de transfert nous organiserons en collaboration avec les partenaires du secteur, différents forums permettant l'échange entre les différentes parties prenantes.

Aspects financiers

Cette recherche est financée par le CRSH (Conseil de recherche en sciences sociales et humaines du Canada). La participation à cette recherche n'implique aucun coût et aucune compensation financière ne sera versée en contrepartie aux participants, ni reçue par l'équipe de recherche.

Ce projet est réalisé sous la supervision du professeur Christian Lévesque, que vous pouvez joindre au 514-340-6372, ou par courriel au christian.levesque@hec.ca. Bien que votre organisation ait accepté de participer au projet, vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre question. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre; ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514 340 7182 ou par courriel à cer@hec.ca.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

Signature du participant :

(Prénom, nom et date de l'entrevue)

Signature du chercheur :

(Prénom, nom et date de l'entrevue)

ANNEXE B

GRILLES D'ENTREVUE

Grille d'entrevue -Membre du personnel de gestion des ressources humaines

Bloc 1 : Le travail du responsable RH

- A. Informations personnelles (ancienneté, types de postes occupés antérieurement, etc.), description des fonctions occupées actuellement et des responsabilités sous-jacentes à ces mêmes fonctions ;
- B. Répartition des rôles et responsabilités en RH
- C. Description des principales fonctions et des responsabilités rattachées au poste occupé.
- D. Au cours des trois dernières années, y-a-t-il eu des changements:
 - a. Au sein de l'équipe de gestionnaires RH?
 - b. Au sein de l'équipe de direction de l'établissement

Bloc 2 : Caractéristiques de l'établissement

- a) Qui est le propriétaire de cet établissement? Possède-t-il des établissements ailleurs au Canada, en Amérique du Nord et dans le monde? Dans un tel cas, qu'elle la place de votre établissement au sein de cet ensemble plus large?
- b) Est-ce que l'entreprise est cotée à la bourse? D'où provient le financement de l'entreprise? Est-ce que les fonds syndicaux ont participé au financement de l'entreprise? Si oui, quel fut l'impact?
- c) Quelle est la situation financière de l'entreprise et de votre établissement?
- d) Que produit votre établissement? Est-ce une production en série ou customisée? Est-ce une production à haute intensité de capital ou de main-d'œuvre?

Bloc 3 : GRH

Caractéristiques actuelles :

- a. Pouvez-vous nous décrire les principales caractéristiques des employés (nombre, proportion de femmes, proportion d'employés de production et de maintenance, ancienneté moyenne et âge moyen des employés, qualifications et formation, etc.)?
- b. Au cours des trois dernières années,
 - i. le nombre d'employés au sein de votre établissement a-t-il fluctué ou est-il resté stable (licenciement, embauche, etc.)?
 - ii. le nombre de statuts d'emploi a-t-il augmenté (employés contractuels vs permanents, sous-traitance, personnel d'agence de placement)?

- iii. Quels sont les principaux critères (ancienneté et compétence) lors des mouvements de main-d'œuvre (MAP, promotions)?
- c. La main-d'œuvre provient-elle principalement de (nom de la localité)? Au cours des trois dernières années, avez-vous noté des changements quant à la provenance de la main-d'œuvre?
- d. Éprouvez-vous des difficultés pour recruter du personnel? Si oui quels sont les catégories ou postes en cause? Le cas échéant, quels sont les moyens que vous utilisez pour pallier ce manque de main-d'œuvre ? Quels sont les organisations, les institutions que vous solliciter pour vous aider ?
- e. Avez-vous déjà postulé ou obtenus des subventions salariales ou des aides à cet effet ? Si oui précisez.
- f. Comment l'établissement procède-t-il pour combler un besoin en main-d'œuvre (réseaux informels, institutions de formation, affichage externe, familles, etc.)? Est-ce que l'établissement possède une bonne capacité d'attraction?
- g. Présentement, avez-vous des employés sur la liste de rappel?

Formation et développement des compétences

- a. Existe-t-il des programmes de formation et de développement des compétences? S'agit-il d'un investissement important (\$, % masse salariale ou heures en moyenne par employé)? De quels types de formation s'agit-il? Qui peut y avoir accès et sur quelle base se fait la sélection des employés? Est-ce une formation qualifiante?
- b. Les formations sont-elles offertes à l'interne ou à l'externe? Est-ce que l'IFA joue un rôle?

Rémunération

- c. Quelles sont les grandes caractéristiques du système de rémunération actuel (rémunération directe/indirecte, rémunération fixe ou variable, modèle et état du régime de retraite, etc.)?
- d. Au niveau de la région, la rémunération est-elle compétitive?

Évaluation de la performance

- e. Existe-t-il un processus formel d'évaluation de la performance des employés de production? Qui en a la responsabilité? Sur quelle base périodique s'effectue cette évaluation et selon de quelle manière?

Communication et pratiques de mobilisation

- f. Quels sont les principaux mécanismes de communication entre l'employeur et les employés?
- g. Existe-t-il des pratiques spécifiques pour favoriser une plus grande mobilisation des employés aux objectifs de production?
- h. Quels sont les principaux défis de l'établissement au niveau de la GRH (équité, compétitivité, cohérence, etc.)?

Processus de changement :

- a) Au cours des trois dernières années, votre établissement a-t-il vécu des changements dans les pratiques de gestion de l'emploi et du travail du travail Si oui, pouvez-vous nous décrire la nature de ces changements (ou le changement le plus important)?
- b) Qu'est-ce qui a provoqué de tels changements?
- c) D'où est venue l'idée d'implanter ces changements (ex. : siège social, autre filiale de l'entreprise, autres partenaires, consultant, etc.)?
- d) Qui a été impliqué dans l'implantation de ces changements (DRH, syndicat, autres membres de la direction, etc.)?
- e) Quels ont été les impacts de ces changements?

Bloc 4 : Relations du travail

- a) Historique : Si vous aviez à nous décrire l'histoire des relations de travail dans cet établissement, quels seraient les trois ou quatre événements marquants? (syndicalisation, conflits de travail, changements des représentants, etc.)
- b) Présentement, comment qualifieriez-vous les relations entre les représentants syndicaux et l'employeur? (coopération/conflit, ouverture, transparence, etc.)
- c) Existe-t-il un comité de relations de travail? Qui fait partie de ce comité? Y a-t-il d'autres types de comités patronaux-syndicaux? Quelle évaluation faites-vous de ces comités?
- d) À quelle fréquence les représentants syndicaux et patronaux se rencontrent-ils? Qui participe à ces rencontres? Comment se déroulent généralement ces rencontres?
- e) Comment s'est déroulée la dernière négociation de la convention collective (enjeux, longueur et rythme de la négociation, principaux changements apportés à la convention collective, etc.)?
- f) Quels sont les principaux problèmes d'application ou d'administration de la convention collective? (nombre de griefs par année, griefs en attente et en arbitrage). À quoi sont reliés ces griefs?
- g) Au cours des trois dernières années, les relations entre les représentants syndicaux et les représentants de l'employeur ont-elles changé? Si oui, dans quel sens?
- h) Lorsque vous êtes confronté à un problème de relations du travail
 - a. Qui sont vos principaux alliés : du côté de la direction et du côté du syndicat et du côté de la direction
 - b. Quels sont les meilleurs arguments pour convaincre les employés et les représentants syndicaux? Et pour convaincre les contremaîtres et la direction?
- i) Au cours des dernières années, les représentants de la direction et du syndicat ont-ils tenté de revoir les pratiques en matière de relations du travail? Si oui lesquelles et comment avez-vous procédé? Où avez-vous pris vos idées?

Bloc 5 : Organisation du travail

Caractéristiques actuelles :

- a) Comment se caractérise l'établissement sur le plan de son organisation du travail (ex. : équipes de travail autonomes ou semi-autonomes, polyvalence des travailleurs, nombre de classification, etc.)?
- b) Existe-t-il des mécanismes de participation des travailleurs (groupes de résolution de problèmes, groupes d'amélioration continue, équipe de travail, etc.)?
- c) Quels sont les principaux défis de l'établissement au niveau de l'organisation du travail? (flexibilité, coopération, standardisation, autonomie, contrôle, etc.)
- d) Comment caractérisez-vous les relations entre les travailleurs et les superviseurs?
- e) Quelles sont les principales sources de tensions dans les relations entre les travailleurs et les superviseurs?
- f) Types de relation entre la DRH et les superviseurs de département : fréquence des réunions, type d'informations échangées, rôle des superviseurs, popularité du poste, type de formation dispensée, modalités de sélection des superviseurs (critère de sélection, technique de recrutement, etc.).

Processus de changement :

- a) L'entreprise a-t-elle vécu des changements au niveau de l'organisation du travail? Si oui, pouvez-vous nous décrire la nature de ces changements (identification des changements dans les tâches des travailleurs de production, des travailleurs de maintenance)?
- b) Qu'est-ce qui a provoqué de tels changements?
- c) D'où est venue l'idée d'implanter ces changements (ex. : siège social, autre filiale de l'entreprise, autres partenaires, consultant, etc.)?
- d) Qui a été impliqué dans l'implantation de ces changements (DRH, syndicat, contremaîtres, autres membres de la direction)?
- e) Quels ont été les impacts de ces changements?

Bloc 6 Gestion de la production

- a) Votre établissement est-il engagé avec d'autres établissements de la grande région de Montréal dans la coévolution de produits ou processus de production (par ex avec le CRIAQ)
- b) Est-ce que la production est organisée selon les techniques du lean production (« Juste à temps », réduction des inventaires, réduction du temps d'ajustement des machines, « Kanban », 5S, etc.)?
- c) Sur une échelle de 1 à 10, où en est l'établissement au niveau de l'implantation des techniques du lean?
- d) Votre établissement est-il engagé dans les processus d'amélioration continue? Seule ou avec d'autres établissements ou organismes (par ex. Aéro Montréal et son projet MACH)? Impact sur la GRH?

- e) Votre établissement est-il certifié ISO?
- f) Quels sont les principaux défis de l'établissement au niveau de la gestion de ses opérations et de la qualité?

Processus de changement :

- a) Au cours, des trois dernières années, votre établissement a-t-il vécu des changements dans le domaine de la gestion de la production? Si oui, pouvez-vous nous décrire les changements les plus importants?
- b) Qu'est-ce qui a provoqué de tels changements?
- c) D'où est venue l'idée d'implanter ces changements (ex. : siège social, autre filiale de l'entreprise, autres partenaires, consultant)?
- d) Qui a été impliqué dans l'implantation de ces changements (DRH, syndicat, contremaîtres, autres membres de la direction)?
- e) Quels ont été les impacts de ces changements?

Bloc 7: Réseaux

- A. Relations avec le siège social et les autres établissements du groupe
 - a. Fréquence et nature des échanges
 - b. Autonomie décisionnelle en GRH (différentes composantes et dans d'autres domaines (marché, nouvelle technologie)
- B. Relations avec les clients :**
 - a. Principaux clients, % du chiffre d'affaires; localisation
 - b. Exigences des clients (qualité, délais, coûts, innovation, etc.)
 - c. Fréquence et domaines dans lesquels il y a des échanges (R & D, organisation du travail, main d'œuvre, etc.)
 - d. Est-ce que vous avez des échanges avec vos clients sur les questions de GRH ou RLT? Si oui, sur quoi portent ces échanges?**
- C. Relations avec les fournisseurs
 - a. Principaux fournisseurs; localisation
 - b. Exigences à l'égard des fournisseurs (qualité, délais, coûts, innovation, etc.)
 - c. Fréquence et domaines dans lesquels il y a des échanges (R & D, organisation du travail, main d'œuvre, etc.)
 - d. Est-ce que vous avez des échanges avec vos fournisseurs sur les questions de GRH ou RLT? Si oui, sur quoi portent ces échanges?**
- D. Relations avec les acteurs institutionnels du cluster (association sectorielle, CAMAQ, CRIAQ, AQA, AÉRO Montréal)
 - a. Appartenance à ces associations ou groupements
 - b. Implications dans les activités de ces associations ou groupements
 - c. Description de la nature de cette implication
 - d. Impact sur les pratiques de GRH et de relations du travail

Bloc 7 : Enjeux et défis

1. Comment évaluez-vous l'influence de la DRH sur la formulation des stratégies de l'entreprise (marché, production, technologie, etc.) ? Et sur la formulation des stratégies RH?
2. Au niveau de l'établissement, y-a-t-il un comité de direction? Est-ce que la DRH en fait partie?
3. Comment la DRH est-elle perçue dans l'établissement? Par les employés, par les contremaîtres, le syndicat, les autres membres de la direction?
4. Principaux défis en matière de GRH et RLT?

Grille d'entrevue -Membre de l'exécutif syndical

Bloc 1 : Gestion de l'entreprise et gouvernance

- e) Que produit votre entreprise ? Quel sont ses principaux clients et fournisseurs ?
- f) Possède-t-elle des établissements ailleurs au Canada, en Amérique du Nord et dans le monde ? Dans un tel cas, quelle importance estimez-vous que votre établissement peut avoir au sein de ce réseau de production ?
- g) L'entreprise a-t-elle vécu des changements au cours des dernières années au niveau de sa stratégie commerciale et de ses objectifs d'affaires ?
- h) Comment ont évolué ses parts de marché et son carnet de commandes ?
- i) Y a-t-il eu des changements au cours des dernières années au sein de l'équipe de direction ? Dans l'affirmative, quelle influence a pu avoir ces changements sur l'orientation et la gestion de l'entreprise ?

Bloc 2 : Gestion de la production et de la qualité

Caractéristiques actuelles :

- a) Quels sont les principales caractéristiques du système de production en place («Juste-à-temps», *lean*, production de type cellulaire, réduction des inventaires, réduction du temps d'ajustement des machines, «Kanban», etc) ? Quelle importance y revêt le vecteur technologique ?
- b) Quelles sont les grandes orientations de l'entreprise en matière de gestion de la qualité (certifications de qualité ISO, programme intégré de qualité) ?

- c) Estimez-vous que l'entreprise connaît actuellement des problèmes au niveau de la gestion de ses opérations et de la qualité?

Processus de changement :

- f) L'entreprise a-t-elle vécu des changements en cette matière au cours des dernières années ? Dans l'affirmative, pouvez-vous nous décrire la nature de ces changements ?
- g) Quelles raisons ont poussées l'entreprise à implémenter de tels changements ? D'où est venu plus précisément l'idée d'implanter ces changements (ex : siège social, autre filiale de l'entreprise, autres partenaires)?
- h) Qui a été impliqué dans l'implantation de ces changements ? Quelle place a occupé le syndicat dans ce processus de changement (décision unilatérale de l'employeur, consultation du syndicat, participation active du syndicat)?
- i) Quelle était la position du syndicat face à ces changements et a-t-elle évolué au fil du temps (appui inconditionnel, opposition, participation active)? Quelles représentations ont été faites auprès de la direction et/ou des membres pour établir et diffuser cette position ?
- j) En outre, quels ont été les impacts de ces changements ?

Bloc 3 : Organisation du travail

Caractéristiques actuelles :

- g) Comment se caractérise l'entreprise au plan de son organisation du travail (ex : équipes de travail autonomes ou semi-autonomes, polyvalence des travailleurs, etc.)?
- h) Existe-t-il des mécanismes de participation des travailleurs (groupes de résolution de problèmes, groupes d'amélioration continue, équipe de travail, etc.)?
- i) Comment caractérisez-vous les relations entre les travailleurs et les superviseurs?
- j) Estimez-vous que l'entreprise connaît actuellement des problèmes au niveau de son organisation du travail?

Processus de changement :

- f) L'entreprise a-t-elle vécu des changements en cette matière au cours des dernières années ? Dans l'affirmative, pouvez-vous nous décrire la nature de ces changements (identification des changements dans les tâches des travailleurs de production, des travailleurs de maintenance, des employés de bureau)?
- g) Quelles raisons ont poussées l'entreprise à implanter de tels changements ? D'où est venu plus précisément l'idée d'implanter ces changements (ex : siège social, autre filiale de l'entreprise, autres partenaires)?
- h) Qui a été impliqué dans l'implantation de ces changements ? Quelle place a occupé le syndicat dans ce processus de changement (décision unilatérale de l'employeur, consultation du syndicat, participation active du syndicat)?
- i) Quelle était la position du syndicat face à ces changements et a-t-elle évolué au fil du temps (appui inconditionnel, opposition, participation active)? Quelles représentations ont été faites auprès de la direction et/ou des membres pour établir et diffuser cette position ?
- j) En outre, quels ont été les impacts de ces changements ?

Bloc 4 : Gestion des ressources humaines**Caractéristiques actuelles :**

- i. Caractéristiques du membership de la section locale :
 - a. Pouvez-vous nous décrire les principales caractéristiques du membership de votre section syndicale (nombre de membres, proportion de femmes, proportion d'employés de production et de maintenance, ancienneté moyenne et âge moyen des membres, qualifications et formation, etc.)?
- j. Dotation et allocation de la main-d'œuvre :
 - a. Y a-t-il eu une fluctuation du niveau de main-d'œuvre au sein de votre établissement au cours des dernières années (licenciement, recrutement, etc.)?
 - b. Y a-t-il eu une évolution quant à l'importance relative de certains statuts d'emploi (employés contractuels vs permanents, sous-traitance, personnel d'agence de placement)?

- c. Avez-vous noté des changements quant à la provenance de la main-d'œuvre (locale vs étrangère) ?
- d. Comment l'entreprise procède lorsqu'elle cherche à combler un besoin en main-d'œuvre (réseaux informels, institutions de formation, affichage externe, etc.)? Estimez-vous que l'entreprise possède une bonne capacité d'attraction ?
- k. Formation et développement des compétences
 - a. Existe-t-il des programmes de formation et de développement des compétences au sein de l'entreprise ? Dans l'affirmative, qui peut y avoir accès et sur quelle base se fait la sélection des employés ?
 - b. Les formations sont-elles offertes à l'interne ou à l'externe ?
- l. Rémunération
 - a. Quelles sont les grandes caractéristiques du système de rémunération actuel (rémunération directe/indirecte, modèle et état du régime de retraite, etc.)?
- m. Évaluation de la performance
 - a. Existe-t-il un processus formel d'évaluation de la performance des employés ? Qui en a la responsabilité ? Sur quelle base périodique s'effectue cette évaluation et selon quelles procédures?
- n. Communication et pratiques de mobilisation
 - a. Quel sont les principaux mécanismes de communication entre l'employeur et ses employés ?
 - b. L'entreprise a-t-elle mise en place des pratiques de mobilisation du personnel ?
- k) Estimez-vous que l'entreprise connaît actuellement des problèmes au niveau de sa gestion des ressources humaines?

Processus de changement :

- f) Y a-t-il eu au cours des dernières années des changements dans les pratiques de GRH? Dans l'affirmative, pouvez-vous nous décrire la nature de ces changements?
- g) Quelles raisons ont poussées l'entreprise à implanter de tels changements ? D'où est venu plus précisément l'idée d'implanter ces changements (ex : siège social, autre filiale de l'entreprise, autres partenaires)?
- h) Qui a été impliqué dans l'implantation de ces changements ? Quelle place a occupé le syndicat dans ce processus de changement (décision unilatérale de l'employeur, consultation du syndicat, participation active du syndicat)?
- i) Quelle était la position du syndicat face à ces changements et a-t-elle évolué au fil du temps (appui inconditionnel, opposition, participation active)? Quelles représentations ont été faites auprès de la direction et/ou des membres pour établir et diffuser cette position ?
- j) En outre, quels ont été les impacts de ces changements ?

Bloc 5 : Relations de travail

Caractéristiques actuelles :

- j) Comment qualifieriez la relation que les représentants syndicaux entretiennent avec les représentants de l'employeur ?
- k) À quelle fréquence les représentants syndicaux et patronaux se rencontrent ? Comment se déroule généralement ces rencontres ?
- l) Lorsque vous êtes confronté à un problème spécifique, comment vous y prenez-vous pour discuter avec les représentants de l'employeur?
- m) Qui dans le comité exécutif du syndicat local entretient le plus de contact avec les représentants de l'employeur ?
- n) Comment se sont déroulées les dernières négociations collectives (enjeux discutés, longueur et rythme de la négociation, principaux changements apportés à la convention collective, etc.)?
- o) Comment se déroule généralement l'administration de la convention collective ? Y a-t-il actuellement plusieurs griefs en attente de traitement ? Dans la positive, à quoi sont-ils reliés ?

- p) Les relations entre les représentants syndicaux et les représentants de l'employeur ont-elles changé au cours des dernières années? Si oui, pourquoi?

Bloc 6 : Structure et vie syndicale

Informations générales :

- a) Informations personnelles
- a. Quel poste occupez-vous au sein de votre syndicat ? Pouvez-vous nous décrire vos principales fonctions?
 - b. Quelle est votre ancienneté dans ce syndicat et pourquoi avez-vous décidé de vous y impliquer ?
- b) Évolution de la structure syndicale au sein de l'entreprise
- a) Type de structure (comité exécutif, délégués de départements, assemblée générale, etc.); Nombre de délégués de départements, responsabilités de ces délégués, existence d'instance de représentation, fréquence des réunions avec le comité exécutif. Fréquence des réunions de l'assemblée générale et niveau de participation des membres à ces assemblées. Type d'activités organisées par le syndicat pour ses membres (activités de formation, activités sociales, culturelles et sportives).

Relations internes :

- a) Types de relation entretenue avec les délégués de département : fréquence des réunions, type d'informations échangées, rôle des délégués, popularité du poste de délégué de département, type de formation dispensée, modalités de sélection des délégués (critère de sélection, technique de recrutement, etc).
- b) Comment qualifieriez la relation que vous entretenez avec vos membres?
 - a. Estimez-vous parfois difficile de répondre à leurs demandes ? Avez-vous déjà refusé de donner suite à une demande d'un de vos membres (ex : demande de dépôt d'un grief) ? Dans l'affirmative, quelles sont les raisons de ce refus ?

- b. Pourriez-vous me parler d'une expérience vécue où vous avez été confronté au fait que les intérêts de votre syndica local et de certains de vos membres divergeaient? Comment avez-vous géré une telle situation?
- c. Avez-vous eu à gérer des intérêts contradictoires entre vos membres (ex : entre les jeunes et les plus anciens)? Si oui, comment avez-vous réussi cette conciliation d'intérêts ?
- d. Vos relations avec les membres ont-elles changé au cours des dernières années? Si oui, pourquoi?
 - i. Comment évaluez-vous le niveau de mobilisation de vos membres ?
 - ii. De façon générale estimez-vous être reconnu par vos membres pour votre travail syndical?

Ressources externes :

- a) Quels liens entretenez-vous avec d'autres syndicats ou groupes sociaux (objectifs des liens développés avec ces organisations, type d'informations échangées, évaluation des retombées de ces échanges)?
 - a. Relations entretenues avec des syndicats de la même entreprise.
 - b. Relations entretenues avec des syndicats du même secteur industriel/cluster.
 - c. Relations entretenues avec des syndicats d'autres pays dans le même secteur.
 - d. Relations entretenues avec d'autres groupes sociaux et communautaires.
- b) Liens entretenues avec les différentes instances syndicales
 - a. Participation aux activités de la fédération ou de la confédération (fréquence de cette participation et évaluation des retombées et des bénéfices)
 - b. Fréquence du recours aux services offerts par la fédération ou la confédération (formation syndicale, soutien et conseils dispensés lors des

périodes de négociations collectives, administration de la convention collective, etc).

- c) Quelle est la nature de vos relations avec les acteurs institutionnels du cluster (association sectorielle, CAMAQ, CRIAQ, AQA, AÉRO Montréal)
- a. Appartenance à ces associations ou groupements.
 - b. Implications dans les activités de ces associations ou groupements.
 - c. Description de la nature de cette implication.
 - d. Impact sur les pratiques de GRH et de relations du travail.

Grille d’entrevue - Directeur d’établissement ou de production

1. Le travail du directeur

- A. Informations personnelles (ancienneté, types de postes occupés antérieurement, etc.), description des fonctions occupées actuellement et des responsabilités sous-jacentes à ces mêmes fonctions ;
- B. Changements notables perçus dans le cadre de ses fonctions au cours des dernières années.

2. Caractéristiques de l’entreprise et de son personnel

- A. Présentation générale de l’entreprise (nombre d’années d’exploitation dans le domaine, types de biens ou de services produits, affiliation de l’entreprise avec un groupe ou avec une quelconque entreprise –*joint venture*) ;
- B. Autonomie décisionnelle
- C. Position dans les réseaux mondiaux de production

3. Les changements dans l’entreprise

- A. Caractéristiques du système de production
 - 1) Type de système de production
 - 2) Type de technologie en usage;
 - 3) Organisation du travail.
- B. Caractéristiques des changements
 - 1) *Le juste-à-temps* (réduction des stocks et des inventaires dans le processus de production, réduction des temps de réglage des machines, *kanban*, etc.) ;

- 2) *L'organisation du travail* (élargissement et enrichissement des tâches des travailleurs sur la ligne de production, idem pour les cadres et le personnel d'entretien) ;
- 3) *La gestion de la qualité* (programme de certification de la qualité) ;
- 4) *Changements technologiques* (machinerie et équipements);
- 5) *Informatisation du système de production et d'organisations du travail* (contrôle statistique des processus de production, système intégré de planification de la production, système de gestion intégré, etc.) ;
- 6) *Sous-traitance* ou recours à la main-d'œuvre externe ;
- 7) *Mécanismes de participation des travailleurs à la gestion* (groupes de résolution des problèmes, groupe d'amélioration continue, équipes de travail, cercles de qualité, etc.).

C. Processus de changements

- 1) Pourquoi l'entreprise a-t-elle modifié cette pratique ou ce processus. Pourquoi le statu quo n'est pas acceptable ou adéquat?
- 2) Comment l'entreprise a-t-elle procédé pour générer ou créer des nouvelles idées, de nouvelles façons de faire? (Processus interne localisé, processus interne transversaux, processus externe) Quels sont les mécanismes (comité, groupes projets, etc.), les outils (suggestions, critères d'évaluation de la performance, etc.) et les acteurs (consultants, institutions, syndicats, fournisseurs, clients, etc.) mobilisés pour assurer le processus de création de nouvelles idées?
- 3) Quels sont les mécanismes mis en œuvre pour trier les idées, les critères pour les sélectionner et les moyens mis en œuvre pour prendre la décision et assurer un consensus autour des nouvelles pratiques?
- 4) Comment les nouvelles pratiques sont-elles mises en œuvre? Est-ce que l'application des nouvelles pratiques provoque à leur tour la mise en place de nouvelles façons de faire ou de nouveaux cadres de références?

D. Impact des changements:

- 1) Production : Productivité des travailleurs, qualité des produits et des services livrés, flexibilité des processus de production, positionnement stratégique de l'entreprise au sein de son marché.
- 2) Emploi et travail: Niveau d'emploi (augmentation des postes permanents ou de la sécurité d'emploi). Travail en soi (complexité, interdépendance, autonomie, influence, etc.), intensification du travail, nouvelles pressions exercées quant au rendement et aux conditions de travail.
- 3) Les employés (évolution de leurs (appui, indifférence, vagues de résistance, compromis, motivation, etc.).

4. Réseaux

- A. Relations avec les clients :
 - 1. Principaux clients, % du chiffre d'affaires; localisation
 - 2. Exigences des clients (qualité, délais, coûts, etc.)
 - 3. Fréquence et domaines dans lesquels il y a des échanges (r & d, organisation du travail, main d'œuvre, etc.)
 - 4. Impact sur le GRH et les relations du travail
- B. Relations avec les fournisseurs
 - a. Principaux fournisseurs; localisation
 - b. Exigences à l'égard des fournisseurs (qualité, délais, coûts, etc.)
 - c. Fréquence et domaines dans lesquels il y a des échanges (r & d, organisation du travail, main d'œuvre, etc.)
 - d. Impact sur le GRH et les relations du travail
- C. Relations avec les acteurs institutionnels du cluster (association sectorielle, CAMAQ, CRIAQ, AQA, AÉRO Montréal)
 - a. Appartenance à ces associations ou groupements
 - b. Implications dans les activités de ces associations ou groupements
 - c. Description de la nature de cette implication
 - d. Impact sur les pratiques de GRH et de relations du travail

5. Perspectives d'avenir

- a. Comment voyez-vous l'avenir du secteur de l'aéronautique au Québec dans les dix prochaines années?
- b. Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise ?
- c. Principaux défis

