

HEC MONTRÉAL

**Les représentants syndicaux au plan local :
Étude auprès d'un grand syndicat du secteur manufacturier**

**Par
Sophie Lonergan**

Sciences de la gestion

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

Juin 2019

© Sophie Lonergan, 2019

*Choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras
pas à travailler un seul jour de ta vie.*

– Confucius

*À Samuel,
pour qui la quête de la justice, je le souhaite,
représentera une mission et une passion incommensurable.*

- Maman

REMERCIEMENTS

Je ne peux passer sous silence la contribution de nombreuses personnes dans la réalisation de ce mémoire.

Je tiens d'abord à remercier Marc-Antonin Hennebert, mon directeur de recherche, qui a su me guider et me supporter, et surtout respecter mon rythme dans l'accomplissement de ce mémoire. Sa passion pour la recherche et le syndicalisme a toujours su éveiller en moi une profonde admiration, et je suis reconnaissante d'avoir pu produire ce mémoire sous sa direction.

Merci au directeur adjoint du syndicat étudié, qui m'a permis d'entrer en contact avec les présidents de sections locales. Son accueil chaleureux et sincère contribue au rayonnement de cette organisation syndicale. Merci pour sa générosité lors de notre premier échange, où je n'ai pu faire autrement que de constater que les valeurs syndicales sont toujours d'actualité.

Je remercie sincèrement les présidents des sections locales ayant participé à cette recherche. Votre disponibilité, votre intérêt et chacun de vos discours m'ont grandement touchée, et ont contribué à la qualité de cette recherche. Votre implication au sein de votre section locale est remarquable. Vous faites un travail admirable. Solidarité.

Surtout, merci à mon conjoint de m'avoir insufflé le désir de continuellement me dépasser. « Notre » mémoire est enfin terminé.

SOMMAIRE

Ce mémoire a pour objet la représentation syndicale au plan local. Cette représentation s'inscrit dans un contexte particulier puisque le monde du travail vit d'importantes transformations. Cette étude met d'abord en évidence la nature de ces transformations ainsi que les nombreux défis au niveau de la représentation syndicale qui en émanent. Nous identifions par la suite comment les représentants locaux d'un grand syndicat mobilisent certaines ressources de pouvoir afin de répondre aux pressions qu'exercent ces transformations.

Notre choix de terrain de recherche s'est arrêté sur un grand syndicat du secteur manufacturier au Québec. L'étude de la représentation syndicale dans ce secteur d'activité revêt une importance capitale puisque ce dernier se heurte de plein fouet aux transformations du monde du travail. Notre objectif est de mettre en lumière comment les représentants au plan local, issus de ce secteur d'activité, mobilisent différentes ressources afin de non seulement exercer leur rôle, mais également de favoriser l'engagement des membres envers l'action collective.

Afin d'illustrer leur travail de représentation, nous avons interviewé onze présidents de différentes sections locales tous issus du même syndicat affilié, et tous du même secteur d'activité. Ces données empiriques nous ont permis d'étudier la mobilisation des ressources dans le cadre de leur travail de représentation syndicale au plan local. À partir des analyses effectuées, nous avons pu dégager plusieurs constats.

Nous identifions d'abord qu'un type de ressources est davantage mobilisé par les représentants, soit celui des ressources narratives. En effet, ce type de ressources représente le véhicule d'un bagage historique appartenant à l'action syndicale. Le discours des répondants a su démontrer que ces derniers possèdent une fine connaissance de l'histoire du mouvement syndical au sens large, et également de manière plus spécifique de leur section locale. La connaissance de ces récits représente non seulement une occasion de justifier un agenda syndical, mais elle est également utilisée comme mécanisme de socialisation des autres membres de la section locale.

Nos données permettent ensuite d'identifier une prédominance quant à la mobilisation d'une ressource organisationnelle, soit celle de la formation syndicale. Le programme de formation offert par le syndicat affilié est hautement valorisé par l'ensemble de nos répondants. Bien que le contenu des formations fût jugé favorablement, la clef du succès de ce programme semble être liée à sa structure qui favorise l'apprentissage par les pairs en plus d'encourager le partage des récits ainsi que la création d'une identité commune.

Le type de ressources, qu'est la solidarité interne, est également associé à un élargissement du rôle du représentant syndical au plan local, puisque ce dernier accompagne bien souvent les membres lorsque ceux-ci vivent des épreuves en dehors du travail. Des mécanismes sont également mis en place afin d'assurer que la prise de décisions soit faite de manière démocratique. Les répondants expriment d'ailleurs observer l'engagement de la part des membres lorsque leur appui est nécessaire en cas de situation problématique avec l'employeur tel un conflit de travail.

Le discours des répondants ont finalement mis de l'avant l'importance qu'ils accordent à créer et maintenir des liens entre différentes sections locales issues du même syndicat affilié. Cela leur permet non seulement d'échanger sur leurs pratiques, mais également d'offrir différents types de support en cas de conflit de travail, notamment de nature financière. Quant aux liens verticaux, puisque les répondants s'identifient fortement au syndicat affilié, il n'est pas étonnant de constater que les sections locales ont appris à utiliser le nom et les ressources de celui-ci afin de mener à terme leurs combats.

En somme, cette étude nous permet également de constater concrètement comment se manifeste les transformations du monde du travail dans un secteur d'activité spécifique et comment les représentants syndicaux concernés conjuguent avec cette réalité. À la suite de ces constats, l'examen de la mobilisation des ressources de pouvoir syndical aura permis de mieux comprendre comment le représentant au plan local conjugue avec ces transformations. Dans un contexte où il est devenu un lieu commun que de prétendre que le syndicalisme est en crise, cette étude met plutôt en lumière la vivacité et le dynamisme des représentants au plan local.

Mots-clés : Ressources de pouvoir syndicales, secteur manufacturier, leadership syndical, transformation, représentation syndicale, relève syndicale.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE.....	ii
TABLE DES MATIÈRES	viii
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	xi
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 – RECENSION DES ÉCRITS.....	5
1.1 Le représentant syndical au plan local	6
1.1.1 Les fonctions du représentant syndical au plan local.....	7
1.1.2 Les facteurs d’implication.....	9
1.2 Les transformations des milieux de travail et de la représentation syndicale	11
1.2.1 La transformation des entreprises sur le plan productif et de l’organisation du travail	11
1.2.2 La transformation du salariat	12
1.2.3 La reconfiguration des pratiques RH	14
1.2.4 L’évolution de l’environnement légal et judiciarisation des relations de travail ...	16
1.3 Les défis que représentent ces transformations.....	18
1.3.1 Les défis associés à la mondialisation des marchés	18
1.3.2 Les défis associés à la diversification du salariat.....	21
1.3.3 La place des syndicats à l’intérieur des nouvelles pratiques RH et des approches collaboratives en matière de relations de travail	23
1.3.4 Professionnalisation de la fonction de représentant syndical.....	27
1.4 Résumé et problématique de recherche	31
Chapitre 2 - CADRE CONCEPTUEL	35
2.1 Leadership syndical (les pionniers dans les études portant sur le sujet)	35
2.1.1 Nomenclature des travaux portant sur le représentant local	36
2.1.2 Le leadership : définitions d’hier à aujourd’hui.....	40
2.1.3 Le représentant syndical au plan local : un acteur stratégique dans un contexte de renouveau syndical.....	42
2.1.4 Compétences et habiletés d’un leader.....	45

2.2. Les modèles existants pertinents à notre question de recherche	48
2.2.1 Les syndicalismes référentiels du modèle de Dufour, Hege Lévesque et Murray (2009)	49
2.2.2 Les modèles de Lévesque et Murray (2010) et Fligstein (2001)	51
2.3 Le modèle conceptuel de notre étude	58
2.3.1 Les dimensions d'analyse de notre modèle conceptuel	59
Chapitre 3 – CADRE MÉTHODOLOGIQUE	62
3.1 Devis de recherche	62
3.2 Choix du terrain de recherche et échantillonnage	63
3.2.1 Présentation de l'organisation syndicale	63
3.2.2 Le fonctionnement de l'utilisation et de la redistribution des cotisations syndicales	65
3.2.3 La composition de l'échantillon	68
3.3 Choix de la méthode et instrument de collecte de données	69
3.3.1 Considérations éthiques	69
3.4 La collecte et la technique d'analyse des données	70
3.4.1 Structure de l'instrument	70
3.4.2 Technique d'analyse utilisée	74
Chapitre 4 - PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	75
4.1 Les ressources narratives	75
4.1.1. Un narratif lié à l'affiliation syndicale et au processus d'accréditation	76
4.1.2 Un narratif lié à l'évolution de l'entreprise et du milieu de travail	77
4.1.3 Un narratif lié à l'historique des conflits de travail de la section locale	78
4.1.4 Mécanismes pour favoriser le partage des récits	81
4.1.5 Les ressources narratives : synthèse	82
4.2 Les ressources organisationnelles	83
4.2.1 Le programme de formation	83
4.2.2 Les ressources humaines et matérielles	88
4.2.3 Les ressources organisationnelles : synthèse	91
4.3 La solidarité interne	92
4.3.1 La cohésion à l'intérieur du <i>membership</i>	93
4.3.2 La vitalité délibérative	101

4.3.3 La solidarité interne : synthèse.....	104
4.4 Insertion dans les réseaux	105
4.4.1 Liens horizontaux.....	106
4.4.2 Lien verticaux	108
4.4.3 Insertion dans les réseaux : synthèse.....	111
4.5 Regard synthèse sur la mobilisation des ressources.....	112
Chapitre 5 – DISCUSSION DES RÉSULTATS	114
5.1 Retour sur les résultats de recherche.....	114
5.1.1 Résultats obtenus	114
5.1.2 Hiérarchisation des ressources mobilisées	115
5.1.3 Des perspectives homogènes concernant le travail syndical.....	116
5.1.4 Le rôle médiateur de l’affiliation syndicale	117
5.2 Transformations des milieux de travail : perspectives empiriques	119
5.2.1 L’arrivée des femmes dans le secteur manufacturier	119
5.2.2 La relève syndicale	122
5.2.3 Impacts sur le travail syndical et la relation avec l’employeur.....	126
5.3 Synthèse	127
CONCLUSION	129
Apports théoriques et pratiques.....	132
Limites de l’étude	132
Les avenues de recherche.....	133
ANNEXE - GRILLE D’ENTREVUE AYANT SERVI À LA COLLECTE DE DONNÉES	135
RÉFÉRENCES.....	141

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Figure 1.1 Formation, confiance et militantisme	30
Tableau 1.1 Nature des changements de l'entreprise et impact sur l'action syndicale	32
Figure 2.1 Principales typologies existantes dans la littérature.....	40
Tableau 2.2 Compétences identifiées par les auteurs.....	47
Tableau 2.3 Les cinq dimensions du modèle issu de l'approche des syndicalisme référentiels	50
Figure 2.1 Les ressources du pouvoir syndicales	53
Figure 2.2 : Les aptitudes stratégiques syndicales	55
Figure 2.3 Cadre d'analyse : la mobilisation des ressources de pouvoir syndical par le représentant au pan local.....	60
Figure 3.1 Redistribution et utilisation des sommes perçues par les cotisations syndicales ...	66
Tableau 3.1 Structure des membres composant le bureau syndical d'une section locale	67
Tableau 3.2 Liste des sections composant la grille d'entrevue	71

INTRODUCTION

La province du Québec présente un taux de couverture syndicale¹ supérieur aux autres provinces du Canada, avec un taux d'environ 39,5 %, contrairement à la moyenne des autres provinces qui est de 31% (Cloutier-Villeneuve et Demers, 2014). De plus, le taux de syndicalisation² au Québec dépasse vivement la moyenne du taux moyen des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Toutefois, le taux de couverture syndicale ne cesse de décroître au cours des dernières décennies, et le Québec n'y échappe pas. Devant ces statistiques, il est légitime de s'intéresser à l'action syndicale dans un contexte qui semble différent de ce qu'il a déjà été. Ce phénomène n'est pas seulement propre au Canada. Il en est de même aux États-Unis où non seulement le taux de couverture syndicale est en décroissance, mais les syndicats américains doivent également faire face à de nouvelles mesures législatives leur causant la perte de revenus importants, tout en devant assurer la même étendue de représentation syndicale (Buist, 2018).

Changements législatifs

De plus, puisque la mondialisation des marchés n'est pas étrangère aux choix législatifs des gouvernements en place, les organisations syndicales se retrouvent parfois devant un législateur qui leur est peu favorable. Certaines écoles de pensée suggèrent plutôt que le désintérêt collectif envers le mouvement syndical explique ce déclin. Ce désintérêt serait en raison des nombreuses avancées au niveau des lois du travail. Toutefois, il importe de rappeler que ces avancées législatives sont le fruit de luttes syndicales acharnées au cours des décennies précédentes. Mais pour certains, les gains du passé ne peuvent être utilisés comme argument pour légitimer la présence actuelle

¹ Statistique Canada (2015) définit le taux de couverture syndicale de la manière suivante : Le nombre d'employés syndiqués et d'employés qui ne sont pas syndiqués mais qui sont assujettis à une convention collective ou à un contrat de travail négocié par un syndicat, en pourcentage du nombre total d'employés.

² Statistiques Canada (2015) définit le taux de syndicalisation comme suit : Rapport du nombre de salariés syndiqués au nombre total de salariés dans un cadre défini (entreprise, profession, secteur économique, etc.).

des syndicats (Lussier, 2014). Les organisations syndicales seraient-elles victimes de leur propre succès ?

L'image négative des organisations syndicales

À cela, s'ajoute l'opinion publique véhiculée par les médias qui ne tentent pas de redorer l'image des organisations syndicales. Ces messages sont trop souvent peu flatteurs à l'égard des syndicats. Les résultats d'un sondage effectué par Léger en 2015 nous révèlent que plus de la moitié (52%) des Québécois croient que la présence des syndicats au Québec est néfaste pour le développement économique de la province (Dubé, 2015). Ne pouvant prétendre que la mission visant à améliorer les conditions de travail au Québec est achevée, les organisations syndicales doivent repenser leurs stratégies et développer les ressources nécessaires à leur survie. Les syndicats auront la lourde tâche pour les prochaines années de redorer leur image et repenser leur rôle de représentation. Ce constat est observé par plusieurs chercheurs. Les études sur le sujet présentent plusieurs points de vue, certains caractérisant le syndicalisme comme étant en crise et désuet, alors que d'autres auteurs, constatant ce phénomène, étudient plutôt la question du renouvellement de l'action syndicale (Haiven, Lévesque et Roby, 2006).

L'objet de recherche

Afin d'étudier ce phénomène, ce mémoire situe le représentant syndical au plan local au cœur de la recherche, comme étant l'acteur principal devant assurer le renouvellement du leadership syndical. Quelles ressources et aptitudes doit-il mobiliser? Dans le cadre de notre recherche, nous étudierons la représentation syndicale au plan local dans un contexte qui sera décrit au premier chapitre. Nous avons choisi d'étudier la représentation syndicale au plan local dans le secteur manufacturier au Québec, puisque ce secteur est frappé de plein fouet par les mutations du monde du travail (Giles et Chaykowski, 1998).

Pour ce faire, nous avons rencontré onze présidents syndicaux de différentes sections locales tous issus du même syndicat affilié, qui représente le joueur le plus important au niveau de la représentation syndicale dans le secteur manufacturier au Québec, qui est également affilié à la plus grande centrale syndicale au Québec.

Pour mener à bien notre étude, il est nécessaire de décrire d'abord le contexte dans lequel les représentants au plan local exercent leur rôle. Le premier chapitre définira la problématique de recherche en présentant ce contexte particulier auquel sont confrontés les représentants syndicaux. Nous débuterons ce chapitre en nous familiarisant avec le rôle du représentant syndical au plan local, pour ensuite explorer les nombreuses transformations du monde du travail. La mondialisation des marchés, la complexification des lois du travail, la diversification du salariat, ne sont que quelques exemples de changement auxquels les organisations syndicales et le représentant au plan local sont confrontés. Ainsi, à la fin de ce premier chapitre, après avoir mis de l'avant les transformations touchant de près ou de loin l'entreprise et le travail syndical, nous ciblerons les défis auxquels sont confrontés les acteurs syndicaux dans l'exercice de la représentation de leurs membres, mais plus précisément, ceux associés au rôle du représentant au plan local.

Le deuxième chapitre de ce mémoire présentera le cadre conceptuel ayant servi à modéliser notre étude. Nous passerons d'abord en revue les différentes définitions du concept de leadership en utilisant la méthode de l'entonnoir afin que ces définitions se précisent jusqu'au concept de leadership syndical. Cet exercice permettra par la suite de présenter les différentes taxonomies et typologies élaborées par les auteurs qui ont su identifier différents styles que peuvent adopter le représentant syndical au plan local. Nous présenterons par la suite trois modèles existants dans la littérature portant sur le renouvellement de l'action syndicale, ayant servi à la construction de notre modèle. Ainsi, le modèle des syndicalismes référentiels de Dufour, Hege, Lévesque et Murray (2009) sera présenté, suite de celui de Lévesque et Murray (2010), portant sur les ressources et aptitudes de l'acteur syndical. Ce dernier modèle sera présenté conjointement à celui Fligstein (2001) portant sur les savoir-faire de l'acteur syndical.

De l'ensemble de ces modèles, nous retiendrons quatre dimensions à analyser dans le cadre de notre étude.

Au troisième chapitre, nous énoncerons et justifierons nos choix méthodologiques. Le terrain de recherche ainsi que l'outil ayant servi à la collecte de données seront présentés. Au quatrième chapitre, nous dégagerons les analyses des résultats de notre étude de manière à répondre à notre question de recherche. Suivra ensuite le cinquième chapitre, où ces résultats seront discutés en lien avec notre problématique de départ. Découlant de l'analyse de nos résultats, nous présenterons à ce chapitre quelques constats en lien avec les transformations du monde du travail émises plus tôt au premier chapitre. Nous terminerons ce mémoire par un chapitre de conclusion en rappelant la démarche complète qui a été effectuée afin de répondre à notre question de recherche. Nous soulignerons les différents apports théoriques et pratiques en plus de situer les limites de notre étude. Nous terminerons en proposant quelques avenues de recherche visant à élargir notre compréhension du phénomène du renouvellement de l'action syndicale.

Chapitre 1 – RECENSION DES ÉCRITS

Le monde du travail vit actuellement des mutations importantes qui affectent de plein fouet les dynamiques de relations de travail et la représentation syndicale. Certains auteurs vont jusqu'à caractériser ces changements de véritable crise affectant le syndicalisme en raison des nombreuses conséquences qui en émanent (Yates et Fairbrother, 2013; Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2011; Hege et Dufour; Guillaume et Pochic, 2009; Thuderoz, 1998; Murray et Verge, 1993). Outre la légitimité des syndicats qui se retrouve fréquemment remise en question, les pressions compétitives, la réorganisation de la production et des services, la transformation des identités professionnelles et sociales, la diversification du salariat et la multiplicité des statuts d'emploi soulèvent des questions nouvelles quant au travail de représentation syndical au plan local (Camfield, 2011; Chalwood et Forth, 2011; Hyman et Gumbrell-McCormick, 2010; Munck, 2010; Lévesque et Murray, 2003). Dans un tel contexte, les représentants syndicaux au plan local, acteurs stratégiques des organisations syndicales, méritent notre attention puisqu'ils sont considérés par bon nombre d'auteurs comme des joueurs de premier plan quant à la mise en œuvre des différentes stratégies de revitalisation de l'action syndicale (Seidman, London et Karsh, 1950 ; Khan et Tannenbaum, 1957 ; Levesque et Murray, 2010 ; Murray, Levesque, Dufour et Hege, 2013).

La première section de ce chapitre brossera le portrait des fonctions des représentants syndicaux au plan local et fera état des écrits ayant porté sur leurs rôles spécifiques. La deuxième section de ce chapitre se penchera sur les nombreuses transformations qui affectent à l'heure actuelle les milieux de travail insufflant ainsi des défis particuliers pour le travail de représentation syndicale au plan local, qui eux seront abordés à la troisième section du chapitre. En effet, devant les transformations des milieux de travail et des entreprises, les représentants syndicaux, particulièrement au plan local, sont désormais confrontés à des défis multiples. L'étude de ces composantes nous permettra par la suite, au second chapitre, de considérer plus en profondeur la question du leadership syndical sur le plan local ainsi que les multiples visages qu'il peut prendre, en plus d'en dégager les outils conceptuels qui guideront notre étude.

La finalité de ce premier chapitre est donc d’offrir aux lecteurs une vision holistique du terrain pratique dans lequel vivent les représentants syndicaux au plan local. Cela permettra, par la suite au second chapitre, de cerner les ressources qu’ils doivent mobiliser afin d’assurer une représentation syndicale efficace, favorisant la mobilisation et l’engagement des membres envers l’action syndicale.

1.1 Le représentant syndical au plan local

Cette première section du chapitre vise à mettre en lumière le rôle du représentant syndical au plan local. Puisqu’il a été identifié comme étant la pierre angulaire du renouveau syndical, il importe d’abord de saisir l’essence de son rôle (Seidman, London et Karsh, 1950 ; Khan et Tannenbaum, 1957 ; Levesque et Murray, 2010 ; Murray, Levesque, Dufour et Hege, 2013). Le représentant local, aussi appelé délégué ou officier, occupe plusieurs fonctions au sein du bureau syndical local³.

Des auteurs ont voulu brosser un portrait général du représentant syndical local en menant une étude dans le secteur de l’éducation au Québec. Leurs résultats indiquent que la moyenne d’âge des représentants est de 44 ans, et que cette moyenne est composée de moins de 7% de représentant de moins de trente ans, et 66 % de plus de cinquante ans (Le Capitaine, Lévesque et Murray, 2011). Les mêmes auteurs font également le constat suivant : les jeunes, les femmes, les migrants, ainsi que les personnes salariées à statut précaire sont sous représentées (Le Capitaine, Lévesque et Murray, 2011). Puisqu’il s’agit d’une fonction élective, et qu’elle implique plusieurs responsabilités, bon nombre de facteurs d’implication entrent en jeu, ce qui peut expliquer pourquoi certains groupes sont sous-représentés. L’ensemble des fonctions d’un représentant local sera étudié dans cette première section, suivi des facteurs d’implication ayant mené ces personnes à s’engager dans ce rôle ou à y renoncer.

³ L’office de la langue française utilise le terme bureau syndical pour décrire le: « Groupe constitué par des dirigeants syndicaux élus à certains postes par les membres du syndicat » (Office de la langue française, 2018). L’expression « comité exécutif », qui est fréquemment utilisée, est un anglicisme désignant le bureau syndical.

1.1.1 Les fonctions du représentant syndical au plan local

La fonction de représentant est d'abord une fonction électorale, c'est-à-dire que le poste est obtenu par voie démocratique (Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2011; Miller, Zeller et Miller, 1965). Peetz et Pocok (2009) insistent sur l'importance de la démocratie syndicale, en rappelant qu'il est nécessaire que les membres puissent participer à différents processus par voie démocratique, et que cela fait partie intégrante du renouvellement syndical. Le représentant ne perçoit aucune rémunération supplémentaire pour le travail syndical accompli (Lhuilier et Meynaud, 2014). Il est toutefois libéré de son travail régulier, sans perte de salaire, afin d'exercer son rôle. Cependant, aux yeux de l'entreprise, il est soumis exactement aux mêmes règles et politiques que les autres employés (Lhuilier et Meynaud, 2014). Fairbrother (1986) énumère quelques-unes des actions que les membres doivent prendre afin d'assurer que leurs intérêts soient représentés de manière fidèle, tel qu'être impliqué lors de la négociation collective, ou l'adoption de quelque politique syndicale, et bien sûr la possibilité de choisir par voie démocratique les délégués et représentants syndicaux. Les membres de la section locale sont alors appelés à se prononcer sur la ou les personnes qu'ils désirent obtenir comme représentant de leurs conditions de travail. Bien que ces fonctions soient électorales, l'étude de Le Capitaine, Lévesque et Murray (2011) rapporte que bon nombre de délégués se retrouvent affectés à cette fonction en étant élus par acclamation, c'est-à-dire sans qu'aucun adversaire ne se soit présenté. Une faible proportion de représentants devient également représentant syndical sans qu'ils ne se soient portés volontaires. À la suite de l'obtention d'un poste au sein du bureau syndical, le représentant syndical se verra assigner plusieurs fonctions, qu'elles soient de nature politique, administrative ou pédagogique (Lhuilier et Meynaud, 2014; Poole, 1974; Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2011; Le Capitaine, Lévesque et Murray, 2011, Miller, Zeller et Miller, 1965).

Le représentant syndical, au quotidien, exerce un travail politique (Lhuilier et Meynaud, 2014). Au sens large, celui-ci doit veiller aux intérêts collectifs des travailleurs, tant par des revendications que par la protection des acquis (Lhuilier et Meynaud, 2014). Poole (1974) utilise l'approche marxiste pour situer le rôle du représentant local à travers le contexte des relations de travail. Il utilise entre autres le

concept du droit à la propriété pour mettre en image le clivage qui en résulte, c'est-à-dire la distinction entre deux groupes, celui des propriétaires d'entreprises, et celui des travailleurs. Cette vision propose donc également un rôle politique et social à la fonction du représentant syndical local (L'huilier et Meynaud, 2014; Poole, 1974). Ce rôle politique fait du représentant syndical une personne défendant les intérêts d'un groupe distinct, contre le gouvernement et les entreprises, toujours selon la perspective marxiste (Poole, 1974). Cela rejoint les propos de L'huilier et Meynaud, (2014) qui indiquent que le rôle ainsi que les activités déployées seront le reflet des besoins du groupe, qui varient en fonction des caractéristiques du *membership* qui le compose. Concrètement, ce travail politique s'opère au plan local en exécutant différentes tâches. Les tâches spécifiques qui sont associées au rôle de représentant syndical local peuvent varier d'un établissement à l'autre mais sont généralement indiquées dans les statuts de chaque syndicat (Le Capitaine, Lévesque et Murray, 2011). Les activités, rôles et tâches les plus fréquemment exercées par les représentants sont les suivantes : négocier la convention collective, effectuer un suivi des dossiers, notamment en matières de griefs ou de revendications collectives, cibler les besoins de formation tant au niveau du *membership* dans l'exécution quotidienne de leur travail qu'au niveau de la formation syndicale, assister à divers congrès syndicaux, participer à différents comités paritaires, effectuer une gestion des conflits et incidents, promouvoir la santé et sécurité au travail, en plus de se porter à la défense des intérêts collectifs (L'huilier et Meynaud, 2014; Poole, 1974; Hege, Levesque, Murray et Dufour, 2011; Le Capitaine, Lévesque et Murray, 2011, Miller, Zeller et Miller, 1965).

Par le biais d'une étude auprès de quatre usines américaines, Poole (1974) a su identifier trois thèmes les plus souvent abordés par les représentants locaux. Il s'agit du salaire, des conditions de travail ainsi que des mesures de santé et sécurité. Poole (1974) insiste également sur le rôle pédagogique dont le représentant syndical doit faire preuve. Cela peut s'exprimer par la diffusion d'information, de support technique aux membres ainsi que par animation. Hege, Levesque, Murray et Dufour (2011), quant à eux, désirent attirer notre attention sur le rôle du représentant au quotidien dans l'organisation du travail des personnes salariées, lorsqu'il survient, par exemple, une restructuration du travail et des postes, ou encore lors de la mise à niveau des outils

technologiques de travail. Dans le cadre de ses fonctions, le représentant n'est toutefois pas laissé à lui-même, il doit régulièrement contacter le conseiller syndical (ou le permanent de la centrale syndicale, selon la terminologie utilisée), ainsi que plusieurs instances juridiques (L'huilier et Meynaud, 2014). Ce sont l'ensemble de ces tâches que nous pouvons qualifier comme étant de nature administrative, puisqu'elles impliquent de la gestion de dossier des membres en plus d'intervenir dans l'organisation du travail, ou de nature pédagogique, en raison des activités de formation qui y sont rattachées. La formation syndicale offerte aux représentants locaux est d'une importance capitale puisque celle-ci leur permet d'élargir leur rôle sur le plan local, en plus d'accroître leur niveau de confiance en leur capacité de représentation (Peetz et Pocock, 2009).

1.1.2 Les facteurs d'implication

Dans le cadre d'une étude portant sur les facteurs d'implication des représentants locaux, Seidman, London et Karsh (1950) ont su identifier certains facteurs, dont celui de vivre de l'insatisfaction envers les méthodes de gestion du personnel, être insatisfait des conditions de travail et salariales en vigueur ainsi que vivre un mécontentement à l'égard des processus d'attribution des promotions. Lorsque dans un milieu de travail il y a absence de représentant syndical, des salariés peuvent s'intéresser à ce rôle dans l'objectif d'obtenir de la reconnaissance de la part de l'employeur, c'est-à-dire que celui-ci désire accorder du pouvoir aux salariés en plus d'offrir des conditions salariales satisfaisantes. Bien que la majorité des représentants interviewés ont vu naître leur intérêt pour le syndicalisme à l'intérieur même de leur lieu de travail et que celui-ci a vu le jour en réaction à des situations d'injustice, certains représentants ont néanmoins rapporté que les valeurs syndicales faisaient déjà parties de leur bagage en raison, par exemple, de leur socialisation familiale (Seidman, London et Karsh, 1950).

Les facteurs d'implication peuvent toutefois varier en fonction de l'identité du représentant. Allvin et Sverke (2000) soulignent à cet égard que les jeunes s'impliqueraient pour des raisons instrumentales et non idéologiques. En ce sens, leur engagement envers le syndicat serait en fonction de ce que celui-ci peut leur apporter

par le biais de leur implication. En effet, Lhuilier et Meynaud (2014) soulignent que les jeunes militants peuvent manifester différentes préoccupations motivant leur implication au sein d'un syndicat local. Les jeunes seraient davantage interpellés par des causes professionnelles qu'idéologiques. Toutefois, peu importe la justification offerte, le vécu au travail constitue la principale source d'engagement envers le syndicat local. Paquet (2005b) quant à lui, rapporte que les jeunes s'engageront là où ils sentent qu'ils peuvent faire une différence et que d'autres causes sociales vont trop souvent primer sur celle de la défense des droits des travailleurs sur leur lieu de travail.

Tout comme les jeunes, les femmes sont sous-représentées dans les positions de leader au sein de l'équipe de représentants locaux. Elles occupent principalement des postes de secrétaire, mais peu de femmes occupent le poste de présidente, et cela s'avère encore plus véridique lorsqu'il s'agit de femmes appartenant à un groupe de minorités visibles (Merlcher, Eichstedt, Eriksen et Clawson, 1992). Certains auteurs expliquent cette sous-représentation par le rôle traditionnel qu'occupent encore les femmes au sein du foyer, c'est-à-dire qu'elles assument la majorité des responsabilités familiales, ce qui réduit leur disponibilité pour les implications autres (Merlcher, Eichstedt, Eriksen et Clawson, 1992; Wertheimer and Nelson 1975; Chaison and Andiappan 1989). Toutefois, ce serait justement ces enjeux qui motiveraient d'autres femmes à s'engager au sein de l'équipe de représentants locaux. La conciliation travail-famille ainsi que la flexibilité dans l'aménagement des horaires de travail sont à l'agenda des femmes représentantes (kaminski et Yakura, 2008).

Les personnes migrantes sont également sous-représentées chez les représentants locaux (Soussi et Icart, 2010; Hearn, 1976). Mélis (2010) a conduit une étude portant sur les facteurs d'implications au sein de l'équipe syndicale locale des femmes migrantes en France. Les résultats indiquent que, bien que de manière générale les motifs d'implications soient les mêmes que pour les autres représentants (insatisfaction devant des injustices collectives ou individuelles), à cela s'ajoutent d'autres facteurs propres à elles. Les femmes migrantes interrogées ont exprimé vouloir utiliser leur propre situation d'oppression pour fins de transformation sociale, et ainsi élargir la portée de leurs actions (Mélis, 2010). En ce sens, elles désirent améliorer leur sort mais

également celui des générations à venir, pensant à leurs enfants qui pourraient également être victimes de discrimination en raison de leur appartenance ethnique. Hearn (1976) a toutefois identifié quelques facteurs pouvant freiner l'implication des personnes migrantes. D'abord, l'auteur soulève le manque d'aisance au niveau de l'expression orale et écrite de la langue du pays d'accueil. S'ajoutant à cela, les migrants peuvent craindre que leur manque de connaissances au niveau des relations de travail du pays d'accueil nuise à l'exercice du rôle convoité, croyant ainsi que celui-ci est hors de leur portée.

1.2 Les transformations des milieux de travail et de la représentation syndicale

Cette deuxième section tentera de dégager les principaux changements auxquels les représentants syndicaux doivent faire face dans leurs milieux de travail. Nous avons classé l'ensemble de ces changements en quatre volets, le premier étant celui de la transformation des entreprises sur le plan productif et de l'organisation du travail. La deuxième transformation est celle des caractéristiques du salariat. La troisième transformation abordée sera celle de la reconfiguration des pratiques en matière de gestion des ressources humaines. L'évolution du cadre juridique ainsi que la judiciarisation des relations de travail représentent la quatrième et dernière transformation qui sera présentée dans cette section. L'étude de ces transformations nous permettra, à la troisième section de ce chapitre, de reconnaître les défis qui en résultent, auxquels le représentant local doit réagir.

1.2.1 La transformation des entreprises sur le plan productif et de l'organisation du travail

L'entreprise s'imprègne des pressions de son environnement afin d'ajuster ses pratiques sur le plan de la production, telles que la mondialisation et la compétition des marchés accrue qui en résulte (Le Flanchec, Mullenbach-Servayre et Rojot, 2017; Bellemare, Gravel, Briand et Vallée, 2004; Foley, 2006; Murray et Verge, 1993). Le

processus de mondialisation⁴, et les logiques de concurrence qui lui sont inhérentes, ont mené les entreprises à revoir leurs modes de production et d'organisation du travail en plus d'ouvrir de nouvelles possibilités de délocalisation de la production (Le Flanchec, Mullenbach-Servayre et Rojot, 2017; Foley, 2006; Osterman *et al.*, 2001; Murray et Verge, 1993). Les craintes de certains syndicats dans le secteur privé de voir externaliser les activités d'entreprise à l'international les ont souvent forcés à revoir leurs stratégies de mobilisation et finalement adoucir leurs revendications (Guy, 2002).

La mondialisation des marchés est également le résultat d'une augmentation de l'utilisation des technologies. En effet, selon Murray et Verge (1993), la vitesse de transmission d'information par le biais d'outils technologiques est souvent la pierre angulaire du niveau d'adaptation de l'entreprise. Jacquet et Sachwald (2000) en sont arrivés aux mêmes conclusions : la mondialisation des marchés est indéniablement associée à la révolution des technologies d'information. Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise dans un contexte de marchés mondiaux, cette transmission d'information doit s'organiser par le biais d'outils technologiques qui aura un impact sur l'organisation du travail. L'implantation de nouvelles technologies impose aux travailleurs de s'adapter à leur tour. L'avancement technologique se transposant dans les milieux de travail, le représentant local doit ainsi faire face à une nouvelle organisation du travail (Jacquet et Sachwald, 2000; Murray et Verge, 1993).

1.2.2 La transformation du salariat

Outre les entreprises qui sont en constante évolution, il va sans dire que la composition du salariat a aussi subi d'importantes transformations au cours des dernières années, d'abord au niveau des caractéristiques sociodémographiques, puis dans la diversification des statuts d'emploi, et finalement en ce qui a trait aux caractéristiques des travailleurs des nouvelles générations (Peetz, 2010; Murray et Verge, 1993; Weil, 2014, Audet, 2004; Lamonde *et al.* 2002). Ainsi, le représentant local doit composer

⁴ Le terme mondialisation fait référence à ce que Nissen (2002) définit comme étant la croissance des investissements commerciaux et échanges commerciaux au niveau transnational. Chaykowski et Giles (1998) viennent préciser que ces pratiques relèvent d'une idéologie où l'intervention de l'État est réduite.

désormais avec cette transformation du salariat, ce qui implique parfois pour le leader syndical de représenter les intérêts des salariés répondant à un profil plus diversifié que par le passé (Peetz, 2010). Cette récente main-d'œuvre hétérogène suscite selon certains auteurs une diversification des statuts d'emploi, en plus de répondre à la nouvelle réalité du marché (Weil, 2014; Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2011; D'amour *et al.*, 2002).

Au Québec et au Canada, le visage typiquement associé à celui du travailleur syndiqué a été longtemps celui de l'homme blanc, d'âge mûr, et occupant des fonctions d'ouvrier. En effet, les familles traditionnelles où seulement l'homme travaillait ont longtemps constitué la norme au Québec. L'arrivée des femmes sur le marché du travail fût la conséquence, entre autres, de « l'éclatement de la famille traditionnelle et l'augmentation des familles monoparentales [...] » (Murray et Verge, 1993, p.21). Murray et Verge (1993) rapportent qu'entre 1975 et 1990, au Québec, le pourcentage des femmes présentes sur le marché du travail est passé de 40,1 % à 54,6%. Non seulement la venue de la gente féminine viendra modifier la composition classique du salariat, mais elle engendra également un mouvement du travail promouvant des valeurs féministes ayant bien sûr un effet sur le travail syndical local (Murray et Verge, 1993). Autre transformation, le salariat devient également multiculturel. En effet, Murray et Verge (1993) rappellent le stéréotype de l'homme blanc comme principal visage du travailleur est ébranlé par l'arrivée massive de plusieurs migrants, durant les décennies 70 et 80.

Outre ces transformations, les statuts d'emploi et formes de travail ont également évolué au fil des années (Weil, 2014; Noiseux, 2014, Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2011). Les entreprises ont désormais davantage recours à des travailleurs à temps partiel, sur appel, ou occasionnel (D'amour *et al.*, 2002). Ces différents statuts d'emploi sont considérés comme étant atypiques, et représentent 36% de la part d'emploi au Québec (Paquet, 2005a). Ces statuts considérés comme 'atypiques' se retrouvent aujourd'hui fréquemment à l'intérieur des entreprises. Ces statuts d'emploi sont défendus par les employeurs en raison de la présence des femmes sur le marché du travail, qui réclameraient cette flexibilité afin de répondre à des obligations

familiales (Paquet, 2005a). Pourtant, plus que la majorité des personnes occupant un emploi à statut atypique désirerait occuper un emploi à temps plein (Paquet, 2005a). Certains auteurs expliquent cette évolution des statuts d'emploi en raison de «la grande disponibilité de la main-d'œuvre dans un contexte de chômage et de restructuration économique face à la concurrence internationale » (Boltanski et Chiapello, 1999; Murray et Verge, 1993).

S'additionnant au phénomène de transformation du salariat, l'arrivée sur le marché du travail de nouvelles générations aurait également complexifié le travail de représentation syndicale au plan local (Audet, 2004; Lamonde *et al.* 2002). En effet, la récente génération Y possède un niveau de scolarisation supérieur aux précédentes, ce qui vient encore une fois diverger de l'image stéréotypée du salarié syndiqué correspondant à un travailleur moins scolarisé (Murray et Verge, 1993; Heckscher, 1988). En effet, la nouvelle génération de travailleurs est caractérisée par un niveau de confiance en soi élevé, dû notamment à un niveau de scolarisation plus important que les générations précédentes, en plus d'être davantage plurilingues et d'être plus familier à l'utilisation des technologies en milieu de travail (Gosselin, 2009). Cette éducation procure à ces travailleurs une nouvelle source de pouvoir qui leur permet une grande mobilité sur le marché du travail, transformant les structures de domination en plus de les éloigner du statut traditionnel d'ouvrier (Simard, 2005; Murray et Verge, 1993; Heckscher, 1988). Face à cette réalité, les syndicats qui trouvaient à l'époque la base de leur légitimité en offrant aux travailleurs souvent peu qualifiés un meilleur rapport de force face à l'employeur, doivent maintenant représenter des membres au profil plus hétéroclite, dont plusieurs jouissant du statut de professionnel.

1.2.3 La reconfiguration des pratiques RH

Au cours des dernières années, des pratiques innovatrices en matière de management et de gestion des ressources humaines sont également venues redessiner les contours des relations patronales-syndicales et encore une fois questionner le bien-fondé de la présence syndicale en entreprise (Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2013; St-Onge, Haines, Vandenberghe, Gosselin et Pozzebon, 2007). Sans prétendre qu'il s'agisse de

pratiques diffusées uniformément dans tous les secteurs et tous les milieux de travail, bon nombre d'employeurs ont toutefois reconfiguré au cours des dernières années leur manière de gérer leur personnel, cherchant à faire de leur capital humain un outil stratégique au service de l'entreprise. Cette conception a été propulsée par les nouvelles pratiques en gestion de ressources humaines, prônant le bien-être au travail comme étant garant d'une performance accrue (St-Onge, Haines, Vandenberghe, Gosselin et Pozzebon, 2007). En ce sens, les départements de ressources humaines, soucieux de promouvoir le bien-être des employés, deviennent une sorte de compétiteur aux syndicats, puisqu'ils offrent des services parfois semblables à ceux qu'offrirait un syndicat, et cela sans frais d'adhésion /cotisations (Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2013).

Les relations patronales-travailleurs, qui étaient jadis caractérisées par une polarisation du pouvoir et de nombreuses confrontations, se seraient graduellement transformées au fur et à mesure que les départements de gestion des ressources humaines ont mis sur pied de nouvelles pratiques davantage axées sur le bien-être des travailleurs, dont la création des programmes d'aide aux employés (Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2013). En effet, la demande sociale s'est fait entendre et bon nombre d'employeurs offrent désormais des mécanismes d'intervention face aux problématiques d'inégalité, de stress au travail, de conciliation travail-famille, etc. (Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2011). Les professionnels en gestion de ressources humaines ont également appris à veiller à ce que les employeurs respectent les lois du travail, non seulement dans l'objectif d'assurer le bien-être de leurs employés, mais également dans le but de sauver des coûts reliés par exemple à des procès ou à des accidents de travail (Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2013). Dans un contexte où la gestion des ressources humaines se professionnalise, les syndicats peuvent y voir une compétition remettant leur légitimité en question. Lévesque et Murray (2003 : 6) abondent en ce sens en soulignant que « des gestionnaires peuvent chercher à communiquer directement avec les travailleurs, court-circuitant les voies syndicales traditionnelles de communication ». Selon ces auteurs, cette tactique de concurrence de la part des employeurs envers les syndicats ne serait pas libre de conséquence sur le travail de

représentation syndicale, ces représentants devant désormais être davantage en mesure de faire ressortir leur plus-value aux yeux de leurs membres.

Une autre source de transformation de l'entreprise réside dans les nouvelles pratiques managériales, telles que la gestion participative, venant le plus souvent redéfinir les structures hiérarchiques de l'entreprise et les rapports sociaux qui l'animent, et parallèlement, renforcer les liens entre les employés et leur employeur. La relation employeur-employés s'éloignant désormais du modèle patriarcal, le rapport de force entre employés et employeur évolue. Ainsi, la raison d'être des syndicats se retrouve mise sur la sellette (Pernot, 2005; Murray et Verge, 1993; Lipsig-Mummé, 1984). En effet, ces nouvelles pratiques qui considèrent désormais l'employé comme étant un acteur stratégique au succès de l'entreprise, se veulent foncièrement différentes de celles qui avaient cours à l'époque où le fordisme et l'approche dite scientifique du travail régnaient sur le monde des entreprises (Murray et Verge, 1993). La nature des rapports entre employés et employeurs peut se voir transformée dans la mesure où l'employeur considère que l'employé devient un outil stratégique dans la maximisation des capacités de production (Le Flanchec, Mullenbach-Servayre et Rojot, 2017; Murray et Verge, 1993). De nouveaux mécanismes de consultation, des programmes d'aide aux employés, une diffusion et transmission d'information rapide, des récompenses liées à la performance individuelle ou collective, sont autant de nouvelles pratiques faisant état de nouvelles valeurs managériales et d'un nouveau modèle de gestion des organisations.

1.2.4 L'évolution de l'environnement légal et judiciarisation des relations de travail

Sur le plan légal, les lois du travail ont évolué considérablement au cours du 20^e siècle. Cette évolution, notamment marquée par l'adoption de la Charte des droits et libertés de la personne ainsi que par l'arrivée des femmes sur le marché du travail et son impact sur les lois du travail, complexifie la tâche de représentation des travailleurs par les représentants syndicaux (Legault, 2001, 2005). L'action syndicale qui autrefois luttait

en faveur de la création des lois du travail, s'est maintenant transformée en travail d'application de lois. Il importe alors de comprendre cette évolution afin d'en brosser un portrait plus complet de la mutation du travail syndical sur le plan local.

La création de ces lois ainsi que leurs nombreuses modifications au cours du siècle dernier ont permis d'encadrer les conditions de travail des salariés, y compris les normes en matière de santé et de sécurité, tel que nous les connaissons aujourd'hui. Rappelons qu'à la fin du 19^e siècle, les conditions de travail n'étaient protégées par aucune instance, ni syndicat, et qu'il n'était pas rare de voir les travailleurs abusés (Rouillard, 2004). En effet, une journée de travail équivalait facilement à quinze heures de travail, et ce pour un salaire infime, en plus d'être dans l'obligation d'assurer le travail en temps supplémentaire bénévolement, au risque de perdre son travail (Commission des normes, de l'équité, de la santé et sécurité au travail, 2019). En 1981, la Commission royale d'enquête capital-travail permet de mettre en lumière les conditions de travail existantes afin d'en dégager par la suite certaines recommandations visant à améliorer le sort des travailleurs. Un siècle plus tard, Commission des normes du travail⁵ voit le jour en 1980 et veillera à l'application de la *Loi sur les normes du travail*, permettant d'encadrer les conditions de travail et de protéger les salariés. Outre les conditions entourant les horaires de travail, le salaire, et bien plus, les conditions relatives à la santé et sécurité ont également grandement progressé au cours du dernier siècle. Les luttes syndicales prônant la prévention en matière de santé et sécurité, en plus d'exiger un moyen de réparation efficace aux victimes d'accidents de travail et de maladies professionnelles, ont permis de nous faire connaître la *Loi sur la santé et sécurité du travail* telle que nous la connaissons aujourd'hui, puisque les mécanismes en matière de santé et sécurité au travail déjà en place n'étaient pas suffisants (Commission des normes, de l'équité, de la santé et sécurité au travail, 2019). C'est en 1979 qu'elle voit le jour, à la suite d'une longue décennie de luttes syndicale-patronale (Commission des normes, de l'équité, de la santé et sécurité au travail, 2019). C'est également devant des pressions syndicales qu'une

⁵ Depuis janvier 2016, cette commission porte le nom de Commission des normes, de l'équité, de la santé et sécurité au travail (Commission des normes, de l'équité, de la santé et sécurité au travail, 2019).

première loi visant l'indemnisation aux victimes accidentées au travail voit le jour, au début du 20^e siècle en 1909 (Commission des normes, de l'équité, de la santé et sécurité au travail, 2019). Les syndicats ont ainsi contribué à l'amélioration des conditions de travail des travailleurs, syndiqués ou non, par le biais de pressions et luttes sociales auprès du gouvernement.

1.3 Les défis que représentent ces transformations

Devant ces transformations, les organisations syndicales doivent réorienter leur stratégie. Cette troisième section du premier chapitre vise à identifier les enjeux auxquels les représentants locaux doivent faire face suivant les nouvelles réalités décrites dans la section précédente. Le premier défi est celui de mettre ces connaissances à jour quant à la compréhension de la conjoncture économique et politique des entreprises. À cela s'ajoutent les défis émanant de la diversification du salariat et des formes d'emploi. De plus, l'ouverture au partenariat patronal-syndical semble également, selon la littérature, être un enjeu auquel les acteurs syndicaux sur le plan local sont parfois confrontés. Les nombreuses avancées législatives imposent également aux représentants syndicaux une mise à jour de leurs connaissances et de leurs pratiques, ce qui correspond à la professionnalisation de cette fonction. Cette section nous permettra incidemment de cerner les enjeux découlant de l'ensemble des transformations rapportées à la section précédente.

1.3.1 Les défis associés à la mondialisation des marchés

La mondialisation des marchés ainsi que toutes les répercussions qui peuvent y être liées oblige les entreprises à innover quant à leurs modes de production et de gestion (Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2011; 2013; Foley, 2006; Lévesque et Murray, 2003; Guillaume et Pochic, 2009; Cardoso, 1999; Murray et Verge, 1993). Cette transformation entraîne un lot de défis tels que celui de voir les opérations délocalisées en cas de revendications syndicales monétaires trop importantes pour l'employeur ou encore de lutter contre les abolitions de postes en raison de l'avancement technologique

et l'automatisation de certains processus. Ce nouveau contexte requiert également de nouvelles connaissances de la part des représentants locaux, qui doivent désormais intervenir sur des questions d'ordre politique et économique de l'entreprise. L'ensemble de ces enjeux méritent notre attention puisqu'ils affectent au quotidien le travail des représentants. Rhéaume *et al.* (2008, p.83) le résumant ainsi : « Les nouvelles formes d'organisation du travail, marquées par l'idéologie néoproductiviste portent atteinte à la santé mentale de nombre de travailleurs et travailleuses, y compris chez les représentants et militants syndicaux ».

Le risque de voir les activités de l'entreprise être délocalisées peut d'ailleurs se faire sentir aux tables de négociation collective (Foley, 2006). La présence de cette menace qu'utilise l'employeur afin d'empêcher les revendications syndicales, notamment au niveau salarial, mais également celles à l'égard des clauses de la convention collective encadrant l'exportation des activités de l'entreprise, force parfois les représentants syndicaux à développer de nouvelles stratégies de négociation (Foley, 2006; Murray et Verge, 1993). En effet, il s'agit de faire concurrence aux pays étrangers où la main-d'œuvre ne représente qu'une fraction du prix, et qui imposent des normes visant à protéger l'environnement qui beaucoup moins contraignantes (Foley, 2006). Devant cette réalité venant heurter de plein fouet les rôles traditionnels du représentant, le voilà non seulement chargé de toutes les fonctions décrites à la première section du présent chapitre, mais il se positionne désormais comme étant un défenseur d'emplois (Hennebert et Dufour-Poirier, 2008). En plus de devoir composer avec ce nouveau rôle, le représentant doit quotidiennement se mettre à jour dans ce domaine, et être en mesure de diffuser l'information aux membres (Foley, 2006). La réalité qu'impose la mondialisation des marchés implique ainsi un paradoxe pour l'acteur syndical qui pourrait se résumer ainsi : le syndicat local doit veiller à protéger les intérêts des travailleurs contre d'éventuelles révisions de leurs conditions de travail en leur défaveur, en risquant dans certains cas de voir la production être délocalisée à l'étranger s'il ne recule pas sur certaines demandes.

À cela s'ajoute l'arrivée des technologies dans le monde du travail. Celle-ci a permis d'automatiser plusieurs manœuvres qui autrefois étaient accomplies par les travailleurs. Cela entraîne son lot de défis pour les leaders syndicaux qui doivent tenter de minimiser l'ampleur des abolitions de postes à la suite de la robotisation des postes de travail, c'est-à-dire là où la machine remplace le travailleur (Cardoso,1999). Des méthodes de travail pouvant être considérées comme innovatrices peuvent pourtant représenter une source de danger, en raison de l'intensification du travail, en plus de modifications continues des règles de travail auxquelles les représentants doivent se tenir à jour (Lévesque et Murray, 2003). Cette réalité a pour conséquence d'augmenter le risque d'accident de travail et le développement des maladies professionnelles, enjeu sur lequel les représentants syndicaux doivent s'attarder (Lévesque et Murray, 2003).

Il est essentiel, pour des leaders syndicaux, dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrue, d'être en mesure de développer l'expertise nécessaire afin de présenter une compréhension juste de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue (Lévesque et Murray, 2003; 2010). Lévesque et Murray (2010) observent cependant une difficulté actuelle chez les représentants syndicaux à s'adapter aux changements externes au syndicat, ce qui expliquerait en partie l'affaiblissement du pouvoir syndical. En effet, le pouvoir syndical gagne sa force en justifiant sa légitimité par la garantie de protection et d'amélioration de conditions de travail, tâche qui semble difficile à accomplir pour les représentants syndicaux sans être en mesure d'offrir une vision holistique de l'entreprise (Lévesque et Murray, 2010).

Dans un tel contexte, Lisée (2010) suggère la logique suivante : la mondialisation étant un phénomène incontournable, les syndicats auraient avantage à démontrer leur légitimité notamment en rappelant les effets positifs du syndicalisme sur la gestion de la main-d'œuvre sur le plan local. Par exemple, une main-d'œuvre syndiquée est souvent synonyme d'une plus grande stabilité au niveau du taux de roulement permettant ainsi d'épargner des coûts liés au recrutement et à la formation. Cette logique suit celle des propos tenus par Borjas (2013) qui fait remarquer que la stabilité

de la main-d'œuvre est supérieure dans les entreprises syndiquées, ce qui a un impact positif sur la productivité⁶.

1.3.2 Les défis associés à la diversification du salariat

L'arrivée des femmes, des jeunes et des migrants sur le marché du travail a imposé plusieurs changements dans les milieux de travail (Legault, 2001, 2005). Le représentant syndical se voit attribuer à ce titre de nouveaux rôles qui peuvent représenter un défi (Yates, 2010).

Le représentant doit se tenir à jour des avancements au niveau de la législation, telle que celle encadrant la protection contre le harcèlement au travail. Par exemple, cette adaptation se fait par le biais de l'adoption d'une politique interne en matière de prévention de harcèlement, ce qui est d'autant plus vrai lorsque la présence d'une main-d'œuvre féminine est atypique (Legault, 2001). De manière plus concrète, le représentant peut faire un travail auprès de l'employeur afin d'assurer que les installations présentes soient adaptées à la main-d'œuvre féminine, qu'il s'agisse du fait de prévoir une salle de bain pour femmes, des vestiaires spécifiques ou même encore de s'équiper d'outil de travail adaptés à la force et au physique des femmes (Legault, 2005). De manière moins tangible, un représentant syndical au plan local pourrait aussi avoir à travailler quotidiennement à lutter contre les préjugés dont les femmes font parfois l'objet (Legault, 2005).

La présence des jeunes sur le marché du travail impose, pour sa part, un contexte multigénérationnel où les intérêts et les valeurs de ces différentes cohortes peuvent se heurter. (Legault, 2001). Brown (1990) rapporte que de manière générale, les jeunes générations possèdent une idéologie négative à l'endroit des syndicats. Sans être

⁶ Il reconnaît d'ailleurs que cet énoncé peut semer la controverse et considère qu'il est légitime de vouloir investiguer sur ce sujet. Pour quelle raison, puisqu'il est établi que les entreprises où la main-d'œuvre est syndiquée est par ricochet plus productive, un employeur voudrait-il s'en défaire ? Borjas (2013), à travers sa lunette d'économiste, nous explique qu'en général les entreprises syndiquées génèrent moins de profits que celle non-syndiquées. Il argumente que ce n'est donc pas la productivité des entreprises syndiquées qui est remise en question mais bien son efficacité, en termes de profits, et c'est pourquoi les actionnaires, gestionnaires et employeurs peuvent parfois être tentés d'éviter ou de repousser la syndicalisation (Borjas, 2013).

totale­ment désengagés socialement, les jeunes s'intéresseraient à d'autres causes sociales que celles en lien avec le travail (Varty, 1999). La nouvelle génération croit en sa capacité d'obtenir par elle-même ce qu'elle désire, sans l'aide du syndicat (Piotte, 2009). En effet, les jeunes se considèreraient comme étant empreints d'autonomie et de maturité, et qu'ainsi le syndicat n'est guère indispensable pour obtenir gain de cause dans l'obtention de leurs demandes (Bulbeck, 2008). De plus, les jeunes seraient, contrairement aux générations précédentes, davantage sensibilisés aux défis que peuvent rencontrer les organisations et seraient dès lors plus réceptifs aux valeurs managériales (Paquet, 2005b). Ils se reconnaîtraient à l'intérieur des nouvelles formes de gestion favorisant la flexibilité et la discussion (Mercure, Vultur et Fleury, 2012). En ce sens, ils considèreraient l'affrontement patronal – syndical comme étant obsolète et privilégieraient plutôt la communication pour arriver à leur fin (Paquet, 2005b). Ainsi, le représentant local doit innover quant aux pratiques visant à mobiliser les jeunes afin de susciter leur engagement syndical.

La diversité ethnique entraîne également un lot de défis pour les représentants syndicaux sur le plan local et cette diversité commande de nouvelles connaissances et habiletés (Legault, 2001). D'abord, la prise de contact entre le représentant du syndicat local et les migrants n'est pas toujours chose facile, en raison notamment des habitudes et mœurs des migrants dans leur pays d'origine, où plusieurs rapportent qu'il était plutôt privilégié de communiquer directement avec l'employeur au lieu d'utiliser un intermédiaire ou un représentant (Hearn, 1976). À cela s'ajoutent les défis entourant la notion d'identité culturelle et d'accommodement raisonnable. En effet, cela représente un défi puisque le représentant syndical doit mettre à profit des connaissances et un savoir-faire quant aux différentes modalités d'application d'accommodements raisonnables découlant de la diversité culturelle et religieuse au travail. En plus du débat autour de la question d'identité et de laïcité, le représentant doit contrer la stigmatisation des travailleurs migrants, puisque les membres sont souvent mal préparés à travailler avec une main-d'œuvre diversifiée (Soussi et Icart, 2010).

Tel que présenté plus tôt, la diversification du salariat se manifeste également par la multiplication des statuts d'emploi. Désormais, le représentant syndical doit s'adapter

à cette réalité et apprendre à représenter des membres aux statuts d'emploi variés. Notamment en raison de la présence des jeunes sur le marché du travail, le taux de roulement de la main-d'œuvre s'accroît et rend la mobilisation difficile (Usalca et Bowlby, 2011). Paquet (2005a) juge que cette transformation est inquiétante et provoque d'importantes disparités de traitement au niveau salarial et des avantages sociaux. Les représentants doivent être particulièrement vigilants lors de la négociation collective, puisque les statuts d'emploi atypiques se retrouvent trop souvent désavantagés et représentent une forme de disparité (Paquet, 2005a).

1.3.3 La place des syndicats à l'intérieur des nouvelles pratiques RH et des approches collaboratives en matière de relations de travail

Bon nombre d'entreprises mettent en place des pratiques en matière de gestion des ressources humaines, empiétant ainsi sur le rôle qu'occupe le syndicat (St-Onge, Haines, Vandenberghe, Gosselin et Pozzebon, 2007). Ces pratiques visent notamment à maximiser l'intégration organisationnelle des employés, favoriser l'engagement des employés envers les valeurs de l'entreprise ou encore assurer une organisation du travail flexible et de qualité (Guest, 1987). Lorsque ce cadre de pratique est présent en entreprise, le rôle du syndicat local peut facilement devenir mineur. Le représentant syndical se retrouve devant un défi : justifier la présence du syndicat local et des avantages qu'il procure aux employés. Rappelons que la main-d'œuvre désormais hétérogène manifeste des orientations et des préférences qui se distinguent les unes des autres, ce qui représente, tel que mentionné ci-haut, un défi pour le représentant local. S'ajoutant à cela, les gestionnaires de ressources humaines peuvent posséder davantage d'outils et de leviers en ce qui a trait à la gestion de la diversité, ce qui n'est pas forcément le cas du représentant syndical au plan local (Meardi, 2014). Les nouvelles pratiques RH peuvent ainsi mettre de l'avant des politiques ou actions favorisant l'intégration de tous les employés et le bien-être au travail, ce qui empiète sur le rôle du représentant syndical, créant ainsi une forme de compétition entre les parties quant à la représentation des intérêts des employés (Meardi, 2014; Beaumont, 1991).

Afin de permettre cette flexibilité, les nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines prônent la mise en place d'arrangements individualisés, permettant notamment le développement de carrière, de la souplesse dans l'organisation du travail ou encore une rémunération basée sur la performance (Beaumont, 1991). Ces pratiques, fortement individualisées, gagnent en popularité auprès des nouvelles générations que certains auteurs décrivent comme plus individualistes au travail en comparaison avec les plus anciennes, qui, elles, valorisaient davantage l'action et la représentation collective (Meardi, 2014; Beaumont, 1991). Gill et Meyer (2011) vont même jusqu'à dire que certains gestionnaires des ressources humaines tentent de convaincre leurs employés qu'en raison de ces nouvelles pratiques, la présence du syndicat local est désormais obsolète.

En matière de relations de travail, une des principales innovations des dernières années concerne la gestion participative et le partenariat patronal-syndical⁷, qui offrent l'opportunité aux représentants syndicaux de l'unité de base à repenser leur rôle et les compétences qui l'accompagnent. Ce phénomène mérite notre attention puisqu'il requiert chez ces représentants syndicaux des habiletés et compétences nouvelles, ayant pour résultat la complexification du rôle de représentant syndical (Guillaume et Pochic, 2009; Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2011; Dufour et Hege, 2010). En effet, bon nombre d'entreprises, au Québec comme au Canada, tendent vers ce nouveau mode de gestion favorisant la collaboration entre représentants des employeurs et des travailleurs et reposent sur une multiplication des espaces de concertation au sein des organisations (Murray et Verge, 1993). Le partenariat est défini par certains auteurs comme étant une opportunité de redéfinir ce qui délimite les droits syndicaux ainsi que le droit de gérance, par le biais d'une négociation constante de la mission poursuivie par l'entreprise et des façons d'y parvenir (Murray et Verge, 1993). Harrison et Laplante (1994) se sont penchés sur la question afin d'établir quels sont les principes directeurs de ce partenariat. Un mot clef est au cœur de leur étude : la confiance. Ils ont

⁷ Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec (2019) définit le partenariat patronal-syndical de la façon suivante : « [...] une entente qui suppose un engagement mutuel et contractuel entre les parties. La relation entre les partenaires portés sur un projet commun qui dépasse généralement les objectifs concrets associés à la participation, à la collaboration et à la coopération ».

pu établir à travers les données disponibles dans la littérature que cette relation de confiance doit exister entre l'employeur et la main-d'œuvre afin que la coopération associée à cette gestion participative existe. Cependant, qu'en est-il en milieu syndiqué ? Est-il possible d'établir ce lien de confiance entre les délégués syndicaux et l'employeur ? Harrisson et Laplante (1994) reprochent au cadre juridique québécois de ne pas être incitatif à cette coopération, ce qui suppose donc que le volontarisme est à la base de la gestion participative et du partenariat. Puisque ces pratiques s'opèrent sur base volontaire, bien saisir les avantages de celles-ci peuvent certainement influencer l'attitude à l'égard de la gestion participative et du partenariat. Une prise de conscience sur ce que représente cette opportunité est résumée de la façon suivante par Harrisson et Laplante (1994, p.702):

«Ainsi, pour les gestionnaires d'entreprise et les représentants syndicaux, se faire confiance signifie que les actions posées par chacun conduiront à l'élaboration de nouvelles stratégies devant mener à une plus grande productivité des ressources, une meilleure qualité du processus de production, des conditions améliorées du travail, et une démocratisation de la gestion de l'entreprise sans que l'un ne domine l'autre ou ne tente d'en extraire un bénéfice indu provoqué par la vulnérabilité des agents».

Lapointe (2001), quant à lui, utilise un cas pratique, soit celui de l'entreprise Tembec, afin d'exposer les impacts du partenariat sur l'action syndicale. Les conclusions de cet auteur sont peu favorables à l'endroit du syndicat, c'est-à-dire que les résultats, dans le contexte du cas étudié, démontre que le syndicat local n'a pu se distinguer suffisamment, par exemple, du programme de la direction, ce qui mène à une certaine confusion identitaire pour les travailleurs, et conséquemment à un affaiblissement de l'engagement syndical. Le partenariat s'accompagne d'une prise de pouvoir, d'une participation dans le processus de décision de la partie syndicale, conjointement à la partie patronale (Roy, Harrisson et Haines, 2007). Lapointe (2001 : 772) précise que «la participation ne devient démocratique que lorsqu'elle s'accompagne d'une redistribution des pouvoirs ». Le défi du représentant syndical est de veiller à ce que le syndicat local possède les ressources de pouvoir nécessaires à la participation du processus de partenariat. Assurer une présence lors de réunion du conseil d'administration en est un exemple. L'habileté à intervenir et participer dans ce

partenariat nous renvoie à ce qui a été vu plus tôt dans cette section, c'est-à-dire le défi associé à l'acquisition de nouvelles connaissances sur la conjoncture économique et politique de l'entreprise. Lapointe (2001) émet des recommandations quant aux compétences à développer chez les représentants syndicaux sur le plan local. Ses propositions sont les suivantes (Lapointe, 2001, p.776) :

« [...] un programme syndical, autonome, différent de celui de la direction et porteur des revendications des salariés ; des ressources externes, d'information et d'expertise, pour participer efficacement ; des ressources internes, en termes de militants libérés et compétents pour pouvoir redéfinir les propositions de la direction selon les intérêts des membres et une démocratie syndicale forte permettant la prise en compte des divers points de vue et la mobilisation des membres ».

Cela nous mène à s'interroger sur la question d'identité et de rôle chez les leaders syndicaux lorsqu'il est question de partenariat patronal-syndical et de gestion participative. La confusion identitaire et les balises imprécises quant aux rôles que les représentants syndicaux doivent exercer, peuvent mener à des situations telles que celles vécues chez Tembec, où la plupart des représentants syndicaux de l'unité de base ont obtenu une promotion dans l'entreprise au sein de la direction (Lapointe, 2001). Lévesque et Murray postulent que « les nouvelles formes de partenariat patronal-syndical, même lorsque l'employeur manifeste une attitude favorable, placent le syndicat face à un double dilemme » (2003 :6). En fait, les auteurs se questionnent sur les moyens que possède le syndicat afin de poursuivre une de ses finalités premières, c'est-à-dire assurer la sécurité d'emploi et des conditions de travail favorables aux travailleurs, ou, en absence de tels moyens, s'il se retrouve à devoir faire la promotion de méthodes de productivité reliées à la stratégie de survie de l'employeur pour faire face à la réalité des marchés (Lévesque et Murray, 2003). Quant à Veilleux (1993), elle identifie ce double rôle à un risque de conflit d'intérêt. L'auteur met en relief le conflit de rôle dans lequel peut se retrouver le syndicat dans le cadre d'un partenariat (Veilleux, 1993). Par exemple, lorsqu'un travailleur ne respecte pas les consignes établies par les deux parties et se voit imposer une mesure disciplinaire, le représentant syndical doit tout de même lui offrir une défense juste. Les membres du bureau syndical local, devant assurer une juste représentation des membres, doivent parfois partir

leurs responsabilités liées à la gestion participative de celles reliées aux fonctions du bureau syndical, notamment lorsque vient le temps de faire une enquête de grief (Veilleux, 1993).

1.3.4 Professionnalisation de la fonction de représentant syndical

Le rôle de délégué syndical se voit évoluer parallèlement à la diversification du salariat ainsi qu'à la complexification du contexte d'entreprise (Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2011 ; Lévesque et Murray, 2010 ; Le Capitaine, Lévesque et Murray, 2011 ; Lévesque et Murray, 2003 ; Dufour et Hege, 2010 ; Guillaume et Pochic, 2009). Les auteurs s'entendent pour dire que les repères du monde syndical vivent une mutation qui complique l'exécution de ce rôle (Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2011 ; Lévesque et Murray, 2010 ; Le Capitaine, Lévesque et Murray, 2011 ; Lévesque et Murray, 2003 ; Dufour et Hege, 2010 ; Guillaume et Pochic, 2009). Représenter les membres d'un syndicat local requiert une base de connaissances juridiques de plus en plus complète, notamment concernant le harcèlement psychologique, les formes de restructuration d'entreprise ou encore l'équité salariale (Hege, Lévesque, Murray et Dufour, 2011). L'encadrement juridique des relations de travail ne cesse d'évoluer, et le représentant local doit régulièrement se mettre à jour (Legault, 2001, 2005). Pour y faire face, plusieurs organisations syndicales proposent des programmes de formation aux représentants syndicaux provenant des unités de base, en plus d'y enseigner plusieurs autres tâches reliées au rôle de délégué syndical.

Le cadre juridique dictant les relations de travail est large. Bien que le *Code du travail* encadre de façon générale les relations de travail quant aux obligations et devoirs de chacune des parties (patronale-syndicale), plusieurs autres lois gravitent autour du monde du travail et portent une influence notable sur les relations patronale-syndicale (Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec (2019). En effet, une convention collective ne peut contenir des conditions de travail inférieures à ce que prévoit une autre loi d'ordre public, d'où l'importance pour un représentant syndical

de connaître l'ensemble des lois touchant de près ou de loin les relations de travail⁸. Ces lois auront un impact tant au niveau de la négociation de la convention collective que dans son application.

Outre ces nombreuses lois, le *Code du travail* lui-même impose des responsabilités aux organisations syndicales et parallèlement aux délégués syndicaux. Il s'agit du devoir de juste représentation. Le représentant du syndicat local a l'obligation et le devoir de représenter justement, sans discrimination, les membres lorsqu'ils en font la demande (Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec, 2019). Veilleux (1993 : 663) explique le concept de juste représentation par trois types d'obligation : « l'obligation d'agir dans les limites du pouvoir de représentation, l'obligation d'équité procédurale et l'obligation d'impartialité »⁹. Ces obligations se résument à être ce qui est prévu à l'article 47.2 du *Code du travail*¹⁰. Bien que lorsqu'une plainte est déposée au Tribunal administratif du travail par une personne salariée, c'est davantage l'organisation syndicale qui en subira les conséquences, le représentant syndical du syndicat local demeure néanmoins la personne ressource de première ligne pour

⁸ Le Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec (2014) a publié (alors sous l'ancienne appellation du Ministère du travail) un document de vulgarisation du *Code du travail* et de son application. Ce document fait référence aux lois autres que celle du *Code du travail*, régissant le travail au Québec. Les lois ciblées comme encadrant le travail sont : la *Loi sur les accidents et les maladies professionnelles*, la *Loi sur les normes du travail*, la *Loi sur l'équité salariale*, la *Loi sur les décrets de convention collective* et finalement la *Loi sur les relations de travail*, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction. En plus de ces lois, la Charte des droits et libertés de la personne est également reconnue par le ministère du travail comme ayant un impact sur les lois du travail. De plus, en cas de grève, la *Loi sur le maintien des services essentiels* doit être appliquée sérieusement, sous la surveillance du Conseil des services essentiels.

⁹ Le premier type d'obligation défini par Veilleux (1993), celui de l'obligation d'agir dans les limites du pouvoir de représentation, représente notamment la responsabilité du syndicat de déposer un grief lorsqu'un travailleur en fait la demande. L'obligation d'équité procédurale se résume au droit d'être entendu, c'est-à-dire qui : « assure aux administrés le droit de présenter une défense pleine » (Veilleux, 1993 : 673). Cette mesure doit s'appliquer tout au long des procédures du grief. Ainsi, le dépôt du grief, l'enquête, l'arbitrage allant jusqu'au règlements doivent représenter une pleine défense. Finalement, la troisième obligation, celle d'agir avec impartialité, vise à empêcher le syndicat de procéder de manière arbitraire lorsqu'il se retrouve en conflit de rôle. L'auteur nomme trois situations où le syndicat peut se retrouver dans cette position : « le syndicat qui a un problème de régie interne l'opposant à un salarié; le syndicat qui permet à l'employeur de participer à son pouvoir de représentation; le syndicat qui participe à un régime de gestion participative » (Veilleux, 1993 : 679).

¹⁰ L'article 47.2 du *Code du travail* se lit comme suit : une association accréditée ne doit pas agir de mauvaise foi ou de manière arbitraire ou discriminatoire, ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés compris dans une unité de négociation qu'elle représente, peu importe qu'ils soient membres ou non.

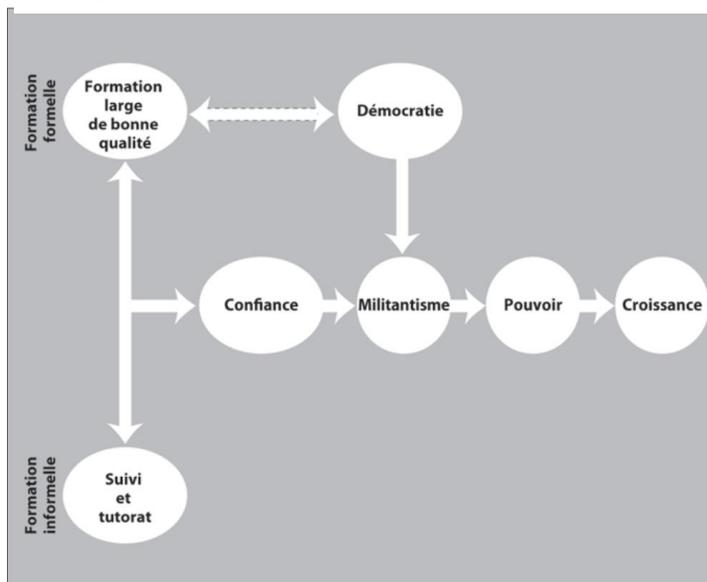
représenter les membres. Voilà donc pourquoi celui-ci doit connaître et comprendre ce que signifie cette obligation légale.

Ce contexte légal gravitant autour du monde du travail n'est pas sans impact sur le rôle du représentant syndical sur le plan local. D'abord, l'application de ces lois ainsi que tous les recours qu'elles prévoient sont souvent complexes et ont parfois conduit à ce que certains appellent une forme de judiciarisation des relations de travail en entreprise (Pélisse, 2009; Willemez, 2003). Les représentants syndicaux se retrouvent face à un autre défi découlant de l'évolution de ces lois. En effet, la complexité des lois du travail insufflé un défi aux représentants syndicaux qui doivent désormais apprendre à se familiariser à ce cadre complexe et assurer que ces lois soient respectées dans les conventions. Il doit s'assurer à ce qu'aucune clause de convention collective n'aille en deçà de ce qui est prévu par une loi d'ordre public, à défaut de quoi cette clause sera d'une nullité absolue (Rivest, 2014). La connaissance des lois du travail permet également d'être en mesure de bonifier les conditions de travail offertes par les conventions collectives comparativement à ce qu'elles prévoient. Si un aspect est négligé ou oublié lors de la négociation collective, la condition de travail ou le droit sera celui prévu par la loi du travail pertinente à la question. De plus, ce qui est omis lors de la négociation de la convention collective mais qui n'est prévu par aucune loi, représentera un droit résiduaire appartenant à l'employeur (Beaudin *et al.*, 2018).

Les organisations syndicales, sachant que les délégués syndicaux doivent assumer ces responsabilités, offrent généralement aux membres du bureau syndical local des formations afin de les rendre suffisamment outillés pour assumer leurs rôles. Peetz et Alexander (2011) se sont intéressés à la question et se sont basés des travaux produits durant la dernière décennie en Australie concernant les formations syndicales et leurs effets. Deux majeures conclusions ressortent de l'étude de Peetz et Alexander (2011), la première étant qu'une formation syndicale efficace augmente réellement le niveau de confiance en soi ainsi que l'engagement envers un militantisme assumé, par l'acquisition significative de connaissances liées à des thématiques syndicales. À l'opposé, une formation qui sera perçue comme étant futile et sans profondeur, n'aura

soit aucun effet, ce qui représente du gaspillage de ressources, ou pire encore, pourra démobiliser les représentants syndicaux ayant suivi la formation, et par ricochet, pourrait démobiliser les autres travailleurs de l'établissement (Peetz et Alexander, 2011). La seconde idée générale ressortant de l'étude de Peetz et Alexander (2011), est la suivante : outre la formation dispensée, la relation entre le représentant et le conseiller syndical¹¹ demeure un enjeu fondamental soutenant leur militantisme et engagement dans l'action syndicale. En effet, Peetz et Alexander (2011) établissent un lien entre la capacité du conseiller syndical à créer un lien avec les membres du bureau syndical local et leur militantisme. La qualité de ce lien permet, notamment, de mettre en confiance les représentants syndicaux, ce qui leur permettra de mettre en pratique les apprentissages acquis lors des formations. Ces deux idées générales quant au processus de formation des membres du bureau syndical local sont synthétisées par ces auteurs à la figure 1.1.

Figure 1.1 Formation, confiance et militantisme



Source : Peetz et Alender (2011 :201)

¹¹ Le terme exact utilisé par Peetz et Alexander (2011) dans leur article *Sept thèse sur la formation syndicale* est celui de représentant, au lieu de conseiller syndical ou permanent. Les auteurs désignent la personne qui est embauchée par le syndicat.

En plus de la formation sur le savoir général en matière d'action syndicale, les organisations syndicales doivent adapter le contenu de leur formation aux enjeux actuels des entreprises. Prenons l'exemple de la restructuration industrielle dans l'industrie du papier au Québec. La concurrence internationale n'épargne pas l'industrie du papier, et ce, à partir de l'année 1908 (Bourques et Rioux, 2001). Cette nouvelle réalité de concurrence internationale exige une réorganisation du travail, ce qui a bien sûr un impact sur la main-d'œuvre, et c'est à ce moment que les représentants syndicaux font leur entrée de jeu en matière d'organisation du travail. Cette chose est peu commune à cette époque et requiert de la part des représentants de nouvelles connaissances et compétences. C'est à l'aube d'une gestion participative que la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN) se voit offrir des formations aux représentants des syndicats locaux afin de les outiller (Bourques et Rioux, 2001). Outre les formations typiques portant sur le règlement de grief, la planification et le déroulement de la négociation de convention collective, ou encore, sur la participation à différents comités de composition patronale-syndicale, ces formations ciblent les besoins exprimés en fonction de la récente implication des représentants dans l'organisation du travail (Bourque et Rioux, 2001). Ce fût également le cas pour l'industrie automobile du Mexique, où Levesque (2003) associe trois piliers venant façonner la dynamique qui règnera entre les parties patronale-syndicale dans un contexte de réorganisation du travail. Un de ces trois piliers repose sur la capacité des syndicats à posséder des ressources de pouvoir, notamment celle de la solidarité interne, et cette capacité est propulsée, en outre, par la formation syndicale offerte aux délégués de syndicat au plan local par l'organisation syndicale (Lévesque, 2003).

1.4 Résumé et problématique de recherche

Ce premier chapitre a permis de brosser le portrait du nouvel environnement dans lequel le représentant syndical au plan local est appelé à intervenir. Nous avons su retracer dans la littérature quelques transformations telles que celles engendrées par la mondialisation, par la diversification du salariat, la reconfiguration des pratiques en matière de gestion des ressources humaines ainsi que l'évolution du cadre juridique des

relations de travail (Camfield, 2011; Chalwood et Forth, 2011; Hyman et Gumbrell-McCormick, 2010; Munck, 2010; Lévesque et Murray, 2003). Cette impressionnante mutation du monde du travail et de l'entreprise fait naître bon nombre de défis avec lesquels le représentant syndical au plan local doit apprendre à composer. La nécessité de développer de nouvelles connaissances en lien avec la conjoncture économique et politique dans laquelle l'entreprise évolue, les défis de représentation d'intérêts multiples du *membership* résultant d'une main-d'œuvre diversifiée, la nécessité de justifier la raison d'être des syndicats dans le cadre de l'implantation de nouvelles pratiques RH ainsi la professionnalisation du rôle de représentant au plan local ont été identifiés dans la littérature comme étant des défis auxquels les représentants doivent désormais répondre (Yates, 2010; Guillaume et Pochic, 2009; St-Onge, Haines, Vandenberghe, Gosselin et Pozzebon, 2007; Foley, 2006; Cardoso, 1999; Murray et Verge, 1993).

Murray et Verge (1993) mettent en perspective cinq transformations majeures au sein des entreprises et les impacts qui en découlent. Ils expliquent que les représentants au plan local doivent assurer une compréhension juste de ces transformations afin d'être en mesure de s'y adapter. En effet, les représentants locaux devront développer de nouvelles expertises afin de maintenir leur rapport de force envers l'employeur. Le tableau 1.1 ci-dessous offre une synthèse de ces cinq éléments retenus par Murray et Verge (1993), résumant ainsi les sections précédentes du premier chapitre.

Tableau 1.1 Nature des changements de l'entreprise et impact sur l'action syndicale

Changements	Impacts
L'entreprise et son environnement	<p>L'internationalisation des marchés, marquée par la concurrence internationale, impacte les conditions de travail. Les salaires sont en concurrence à la baisse non seulement entre les pays, mais également au sein des mêmes entreprises transnationales, ce qui diminue le pouvoir de négociation collective (moins de possibilité de comparaison de salaires entre entreprises).</p> <p>Un changement dans la structure industrielle favorisant l'apparition d'entreprises offrant des services et une diminution de la production de biens représente une mutation importante ayant un impact sur la taille</p>

	<p>des entreprises, et de ce fait, l'implantation d'un syndicat devient un véritable défi.</p> <p>L'évolution démographique marque également un changement majeur dans la réalité du travail, tel que discuté dans la section précédente. Cette transformation du salariat aura également des impacts sur les attentes des salariés face aux représentants syndicaux. Les acteurs concernés ont donc avantage à connaître ces besoins exprimés par les nouvelles générations, par une main-d'œuvre de plus en plus scolarisée, multiculturelle et hétérogène.</p> <p>Le cadre social des entreprises se voit modifié au cours des dernières décennies, et ces dernières assument désormais des responsabilités nouvelles à vocation sociale. Les acteurs syndicaux doivent comprendre, puisqu'ils devront travailler en collaboration avec les employeurs, ce qui est attendu de la part entreprises à l'égard de ces nouvelles responsabilités sociales, telle que l'équité salariale et autres mesures favorisant la conciliation de la vie de travail et de la vie familiale. L'exemple cité par les auteurs est le celui de la création du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, où la collaboration entre une centrale syndicale (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec) et diverses entreprises a porté fruit. Cet effort de collaboration devrait également se produire à l'échelle locale, et nécessite donc de la part des représentants syndicaux au plan local une compréhension globale des besoins de l'entreprise.</p>
Organisation interne de la production	Les représentants syndicaux doivent tenir à cœur les pratiques en matière d'organisation du travail puisque celles-ci auront un impact sur les chances de survie de l'entreprise face à la concurrence accrue, notamment en fonction des méthodes de travail des plus efficaces des pays tels que le Japon et les États-Unis. La clef du succès de cette ère post-fordisme dépend de l'intégration des employés à cette démarche.
Gestion participative	De nouvelles pratiques managériales tendent vers l'aplatissement des structures hiérarchiques de l'entreprise voulant intégrer l'employé au cœur de l'organisation. Ces pratiques entrent parfois en concurrence avec la finalité du mouvement syndical, c'est pourquoi il serait pertinent que les représentants syndicaux au plan s'approprient ces nouveaux mécanismes de gestion et d'en faire un outil de mobilisation syndicale.
Extériorisation de la production	La sous-traitance est un enjeu très présent dans les entreprises où les coûts de production se retrouvent réduits lorsque extériorisés. Les leaders syndicaux doivent s'intéresser de près à cette problématique qui a souvent pour résultat de « vider » les entreprises.
Diversification des statuts du personnel	Cette diversification du salariat qui a été élaborée dans la première partie du présent chapitre est également nommé par Murray et Verge (1993) comme étant un enjeu majeur sur lequel les représentants syndicaux au plan local doivent s'attarder, puisqu'évidement, le pouvoir syndical dépend de la capacité de répondre aux besoins de la main d'œuvre qui est maintenant fort différente d'autrefois.

Inspiré de Murray et Verge (1993, p. 18-29)

Devant ce nouveau contexte, il est légitime de s'intéresser au travail de représentation syndical des représentants au plan local afin de répondre aux défis identifiés préalablement. Considérant les nouvelles dynamiques du monde du travail, l'étude à l'égard des stratégies syndicales au plan local visant à répondre à ces changements s'avère pertinente. La finalité de notre recherche est de mettre en lumière les ressources que les représentants syndicaux au plan local doivent mobiliser afin de s'adapter au nouveau contexte et aux défis qui en découlent.

Chapitre 2 - CADRE CONCEPTUEL

La finalité de ce deuxième chapitre est, dans un premier temps, de présenter les études qui se sont intéressées aux rôles et au leadership des représentants syndicaux, particulièrement au plan local. Nous présenterons ainsi de manière successive les différents courants qui se sont intéressés à cet objet d'étude ainsi que la diversité des perspectives théoriques et conceptuelles sur lesquels ils se sont basés. Par la suite, dans une deuxième section, nous présenterons plus en détails la perspective théorique retenue dans le cadre de notre recherche s'intéressant de manière particulière aux ressources que doivent mobiliser les représentants syndicaux dans le contexte actuel de transformation des milieux de travail évoqué au chapitre précédent. À la suite de cette présentation, nous terminerons ce chapitre par une troisième section énonçant notre modèle conceptuel.

2.1 Leadership syndical (les pionniers dans les études portant sur le sujet)

La première section de ce deuxième chapitre fera état des écrits ayant porté sur le représentant syndical et son leadership. Nous allons d'abord circonscrire les différents travaux ayant comme objet d'étude le représentant syndical local, en étalant notamment les différentes typologies sur le sujet. Nous tenterons par la suite d'identifier les principales définitions qui nous sont offertes par les pionniers dans la littérature sur le leadership. Ainsi, une fois que le concept de leadership est maîtrisé, nous serons en mesure d'aborder les multiples visages qu'il peut prendre pour le représentant syndical local, en tenant compte des changements dans l'environnement de l'entreprise et enjeux qui y sont associés identifiés à l'intérieur du premier chapitre. L'étude de ces composantes nous permettra finalement d'appréhender dans toute sa complexité la question des compétences rattachées au leadership syndical au plan local. Cet exercice rendra possible de dégager les outils conceptuels qui guideront notre étude à la dernière section de ce chapitre portant sur le modèle d'analyse.

2.1.1 Nomenclature des travaux portant sur le représentant local

Plusieurs travaux se sont intéressés aux représentants syndicaux au plan local en étudiant leurs fonctions, rôles et compétences de leadership. Ces travaux peuvent être répertoriés en trois phases qui se distinguent par leur visée propre. Les premières études qui se sont intéressées à ces représentants ont proposé différentes typologies de rôles découlant de l'analyse des fonctions exercées par ces représentants. Nous aborderons ensuite une deuxième phase dans ces travaux s'étant penchés plus particulièrement sur les compétences et habiletés prescrites pour exercer les fonctions de représentant syndical local. En dernier lieu, nous aborderons une série d'études portant sur une typologie qui se fonde sur le comportement du leader. L'examen de cette typologie s'avèrera pertinente puisqu'elle situe le leader dans un contexte de renouveau, soit celui évoqué au premier chapitre de ce mémoire.

Plusieurs auteurs se sont intéressés au leadership syndical et ont proposé des modèles servant à expliquer les différents rôles qu'un représentant syndical peut occuper (Reshef, 1987; Marchington et Armstrong, 1983; Batstone *et al.*, 1977; Sayles et Strauss, 1967; Miller et Form, 1964). Nous présenterons ainsi différentes typologies et taxonomies permettant d'observer les différents rôles possibles d'un représentant syndical local.

Les travaux de Miller et Form (1964) et ceux de Sayles et Strauss (1967) présentent des modèles où le style adopté par le représentant syndical est influencé par l'intérêt motivant l'occupation du rôle. Les deux modèles intègrent chacun trois types de rôle. Le modèle de Miller et Form (1964) présente une taxonomie déterminée en fonction de l'orientation que prend leur rôle et la référence au groupe. Le premier type du modèle de Miller et Form (1964), celui de *Job/management-oriented*, occupe la fonction de représentant syndical dans l'objectif de témoigner à l'employeur ses qualités de leader, et éventuellement obtenir un poste cadre dans l'organisation. Il utilise ce rôle pour des fins personnelles. À l'opposé, le type *Union-oriented*, aspire plutôt à obtenir une permanence syndicale. Il tentera de se démarquer dans son militantisme syndical par un excès de zèle. Le dernier type du modèle de Miller et Form (1964) est celui de *Employee-oriented*. Il s'agit du représentant qui occupe cette

fonction dans le but de servir les travailleurs. Dans le modèle de Sayles et Strauss (1967), le type *Self-seeker* est similaire à celui de *Job/management-oriented*, c'est-à-dire que le représentant travaille dans son propre intérêt, à des fins économiques et convoite également un poste de cadre. Le type *Active unionist*, du modèle de Sayles et Strauss (1967), se distingue par l'exercice de son militantisme, tout comme le type *Union-oriented*, de Miller et Form (1964). Le type *Social leader*, identifié par Sayles et Strauss (1967), rejoint le type *Employee-oriented*. Il est apprécié des syndiqués et est en mesure d'exercer son influence dans un contexte de résolution de conflit.

D'autres modèles ont été créés plutôt sur la base d'axes. Celui de Batstone *et al.* (1977) donne lieu à quatre types de représentant, situés sur deux axes, celle de l'engagement aux valeurs et principes syndicaux sur l'axe verticale, et ensuite sur l'axe horizontale, nous retrouvons la distinction entre celui qui occupera son rôle de manière plus active, ou à l'opposé, celui qui se considère davantage comme étant un porte-parole. Le type *Leader* est celui qui démontre un engagement sincère envers les principes et valeurs syndicales. Le *Populist* est à l'opposé un représentant peu ou pas engagé envers les principes et valeurs syndicales. Ce dernier agit strictement à titre de délégué, comme porte-parole entre les parties. Le type *Nascent leader* peut être efficace, toutefois il doit être encadré et soutenu par un leader plus expérimenté. Ce type agira plutôt à titre de porte-parole. Il est le porteur des intérêts des membres, puisqu'il adhère aux valeurs et principes syndicaux, sans toutefois adopter un rôle de représentant. Il se situe davantage comme étant un délégué. Le type *Cowboy* quant à lui, sera en mesure d'assumer un rôle de représentant, mais de manière éphémère seulement, puisqu'il n'est pas engagé envers les principes et valeurs syndicales. Il est davantage intéressé à défendre ses propres intérêts ou celui d'un groupe restreint auquel il s'associe. Batstone *et al.* (1977) précisent toutefois que ces deux derniers types sont habituellement de nature transitoire, ce qui expliquerait qu'ils seraient plus difficilement identifiables.

Marchington, et Armstrong (1983) ont proposé un amendement à la typologie de Batstone *et al.* (1977). L'axe verticale, qui visait la mesure du niveau d'engagement envers les principes et valeurs syndicales dans le modèle de Batstone *et al.* (1983), devient dans ce nouveau modèle l'axe *Orientation to unionism*. L'axe horizontal quant

à lui reste le même. Ce modèle donne lieu à quatre types de leader syndical. Le premier, portant le même nom que celui du modèle précédent, le *Leader* est celui qui se démarque par sa proactivité et son niveau d'engagement élevé envers le syndicalisme. Le type *Work group leader* est celui qui s'apparente au type *Cowboy* du modèle de Batstone *et al.* (1983). Ce type porte un intérêt à défendre et représenter les travailleurs de son propre groupe seulement. Le troisième type du modèle de Marchington, et Armstrong (1983) est celui de *Cautious supporter*, qui se compare à celui du *Nascent leader*. Les auteurs expliquent que dans ce cadran nous retrouvons davantage les jeunes militants ayant été propulsés par les des leaders syndicaux plus expérimentés (Marchington, et Armstrong, 1983). Finalement, le quatrième type, le *Populist*, est associé au type portant le même nom dans le modèle de Batstone *et al.* (1977). Son approche est davantage individualiste et il ne manifeste pas d'intérêt pour le syndicalisme. Il peut même occuper des fonctions de représentant syndical pour la seule raison qu'un poste au sein de bureau syndical nécessitait d'être comblé (Marchington, et Armstrong, 1983).

L'implication et l'exécution des tâches syndicales peuvent être influencées par la perception que le représentant aura lui-même de son rôle. Les auteurs Poole (1974) et Reshef (1987) nous offrent des typologies où la perception du rôle par le représentant lui-même explique son niveau d'implication et le genre d'intervention posée. Poole (1974) a identifié différentes orientations que peuvent prendre les représentants dans l'exécution de leur rôle. Le représentant peut être seulement un porte-parole représentant les membres au plan local, et agira alors de manière davantage passive dans son rôle. Une deuxième orientation identifiée par Poole (1974), le porte-parole/ représentant du syndicat, est similaire à la première, c'est-à-dire qu'il agit de manière passive, en s'identifiant toutefois plus largement au syndicat affilié ou à la centrale syndicale, ne se limitant pas aux membres au plan local. À l'opposé, un représentant de type militant cherchera à résoudre les problèmes et se décrira davantage comme un protecteur des membres de son unité. Ce type de représentant s'intéresse aux défis auxquels il peut être confronté dans le cadre de ses activités devant l'employeur. En effet, ce type de représentant étudie les décisions et les droits de la direction, et n'hésite pas à les mettre en doute. Il se définit comme étant à la défense des intérêts d'un groupe,

et non seulement porteur de griefs. Poole (1974) identifie également le rôle médiateur du représentant syndical. En ce sens, ce représentant doit faire preuve d'imagination et proposer des solutions qui mèneront à la résolution de conflit, conciliant ainsi les intérêts des parties.

Reshef (1987), quant à lui, propose une typologie basée sur le type d'approche utilisée par le représentant. Le premier type, *Failed*, est le représentant caractérisé par son absence et son manque d'engagement. Il tente d'éviter de remplir son rôle de représentant syndical en se concentrant sur son propre travail. Le représentant *Passive*, tout comme le style précédent, n'initiera pas d'action ou ne soulèvera pas les problématiques à résoudre au travail. Toutefois, lorsqu'un membre lui en fait la demande, il interviendra. Le style *Cooperative* est adopté par le représentant qui exprime le désir de répondre aux besoins des membres, tout en mesurant l'impact des groupes distincts au travail. Il cherche à remplir son rôle sans plus. Le représentant qui adoptera un style *Erratic* est celui qui utilisera son rôle pour son propre bénéfice et présente un caractère prompt. Le dernier type, *Radical*, est le représentant qui se dévoue en temps et énergie aux mandats qui lui sont confiés, et prêche les valeurs collectivistes.

En somme, plusieurs typologies ou nomenclatures s'offrent à nous. Elles puisent leurs fondements à partir de différents critères, qu'ils soient de nature motivationnelle, de leur perception du rôle ou de leur niveau d'engagement. Le tableau 2.1 résume les profils identifiés par les auteurs.

Figure 2.1 Principales typologies existantes dans la littérature

Auteurs	Typologies
Miller et Form (1964)	Job/ Management oriented Union-oriented Employee-oriented
Sayles et Strauss (1967)	Self-seeker Active Unionist Social Leader
Batstone (1977)	Leader Populist Nacent Leader Cowboy
Marchington et Armstrong (1983)	Leader Orientation To Unionism Cautious Supporter Work Group Leader
Poole (1974)	Porte-Parole Porte-Parole (Passive) Militant Médiateur
Reshef (1987)	Failed Passive Radical Cooperative

Toutefois, ces typologies reposent sur peu de support empirique (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992). Elles laissent peu de place au dynamisme du rôle, c'est-à-dire que ces typologies présentent le représentant syndical comme étant statique dans son rôle (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992, Partridge, 1977). Ces typologies ont une visée principalement descriptive, ce qui ne nous permet pas de détecter l'efficacité de chacun des rôles (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992).

2.1.2 Le leadership : définitions d'hier à aujourd'hui

Bon nombre de définition portant sur le leadership existe au sein de ce qui constitue un des plus vastes pans de littérature en gestion. Le concept peut toujours être qualifié d'émergent, puisque c'est seulement au milieu du 19^e siècle que le concept de leadership apparait pour une première fois dans une étude traitant du parlement

britannique (Bass, 1981). Rost (1993) a voulu recenser à travers différents ouvrages étymologiques l'origine du mot leadership ainsi que les définitions qui s'en suivent. L'origine étymologique du mot « Lead », provient de l'anglais Ancien, qui signifie « to make go, to guide ». Pendant longtemps nous avons retrouvé des définitions de mots se rattachant au concept de leadership, tel que « lead, leader » sans toutefois que le concept de leadership lui-même soit défini. Une des plus anciennes définitions du leadership, toujours selon les travaux de Rost (1993) se retrouve au sein du Oxford English dictionary, publié en 1933, qui précise que ce concept fait référence à la position de dirigeant, comme serait le cas d'une personne à la tête d'un parti politique. Il faudra toutefois attendre le milieu des années 1940¹² pour voir se développer l'intérêt des chercheurs et du monde académique pour l'étude du concept de leadership tel que nous le connaissons aujourd'hui (Rost, 1993). En effet, c'est à compter de ce moment que des journaux scientifiques et livres seront publiés sur le sujet permettant d'approfondir notre compréhension du concept de leadership et de dépasser les définitions préexistantes. Parmi les premières définitions tirées d'études scientifiques, Stodgill (1950) décrit le leadership comme quelque chose qui se veut efficace dans le cadre d'une démarche vers l'atteinte d'un objectif. Selon cet auteur, le leadership se traduit comme étant un processus d'influence visant à orienter les activités d'un groupe dans le but d'atteindre un objectif commun (Stodgill, 1950). Cette composante de la définition, « the ability to lead », reste prédominante jusqu'en 1965 (Rost, 1993). Durant les années 1980, on s'intéressera davantage aux composantes psychologiques et comportementales du leadership. La composante psychologique est représentée par la notion d'influence ou plutôt la capacité du leader à influencer (Rost, 1993). La composante comportementale précise que le leader, faisant preuve de leadership, agit à titre d'exemple, qu'il donne une direction à suivre.

Certaines définitions du leadership entraînent une vision dichotomique entre le rôle du leader et du *follower* (Bennis, 1959). Collinson (2005) note également que cette vision

¹² L'auteur explique que le concept de leadership fût étudié avant cette décennie, toutefois, le sens qui lui fût accordé était différent. En effet, avant cette période, le concept de leadership n'était pas défini tel que nous le connaissons aujourd'hui, puisqu'il était davantage associé à une forme de domination (Rost, 1993). Ainsi, à la suite de la Deuxième Guerre Mondiale, les chercheurs ont attribué un nouveau sens à ce concept.

dichotomique est fréquente lorsque nous étudions la littérature portant sur le leadership. En effet, plusieurs études tendent à séparer fermement le leader du *follower*. Collinson (2005) précise qu'il est régulier qu'une classification binaire soit faite lorsque nous étudions des relations dans divers domaines, et le concept du leadership n'y échappe pas. Il existe une préconception qui est la suivante : les leaders sont des personnes en contrôle, alors que les *followers* sont des personnes dépourvues et passives (Collinson, 2005). Cet auteur propose alors une approche dialectique, où nous pouvons étudier le concept du leadership, sans toutefois négliger ou y opposer celui de *follower*. Cela concorde avec les propos de Fairhurst (2001), qui proposent ne pas considérer ces concepts comme opposés, mais plutôt de considérer le leadership comme étant composé de plusieurs éléments, dont l'individu et la société. Donc pour étudier le leadership, il faut plutôt comprendre la relation et les interactions entre le leader et les *followers* (kelley, 2004).

2.1.3 Le représentant syndical au plan local : un acteur stratégique dans un contexte de renouveau syndical

Les études portant sur le leadership ont su évoluer au cours des dernières années et permettent désormais de distinguer différents styles de leadership, fondés sur des aspects comportementaux du leader. C'est ce sur quoi se fonde la typologie offerte par Bass (1985). Cette génération d'études permet de pallier ce qui était reproché aux anciennes générations d'études portant sur le sujet, c'est-à-dire une vision statique et descriptive du représentant syndical ainsi qu'un manque d'information sur son efficacité (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992, Partridge, 1977). Cette typologie en question offre deux types de leadership, soit celui transactionnel et transformationnel. Cette typologie est basée sur la différence comportementale des leaders, notamment dans la manière d'interagir avec les *followers* dans le cadre de l'atteinte de l'objectif établi. Dans un contexte de transformation des milieux de travail, les études démontrent que le leadership de type transformationnel est celui à adopter afin de favoriser l'engagement des membres du groupe (Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert, 2013; Plimmer et Blumenfeld, 2012; Cregan, Hammer, Bayazit et Wazeter,

2009; Bartram et Stanton, 2009; Twigg, Fuller et Hester, 2008, Metochi, 2002). Le leadership transformationnel représente une des typologies du leadership les plus connues (Bass,1985). Elle distingue deux types de leadership, soit le leadership transactionnel et celui transformationnel (Bass, 1985).

Bass et Stodgill (1990) expliquent la différence entre le leadership transactionnel et le leadership transformationnel de la manière suivante : celui attiré par le pouvoir et intéressé davantage à la possibilité d'exercer de la manipulation au niveau politique exercera un style de leadership transactionnel. Au contraire, celui qui exercera un style de leadership transformationnel se servira davantage de sa capacité d'influence pour mobiliser les autres. Plusieurs auteurs ont repris cette typologie afin de l'étudier davantage dans différents contextes, et ceux-ci s'entendent pour dire que quatre caractéristiques sont associées au leadership transformationnel (Bass, 1985; Bennis and Nanus, 1985; Bass and Avolio, 1989; Podsakoff *et al.*, 1996). D'abord, le leader est perçu comme étant un modèle, une personne d'influence. Ensuite, le leader est une source d'inspiration, il favorise la motivation et l'esprit d'équipe. De plus, il est une source de stimulation intellectuelle puisqu'il a la propension à diriger l'équipe vers la créativité et l'innovation. Finalement, il agit à titre de mentor envers les *followers*, c'est-à-dire qu'il les supporte. Dans ses écrits, Bass (1990) ajoute la composante émotionnelle à sa compréhension du leadership, il explique que pour être en mesure de motiver les *followers*, le leader doit être à même de communiquer sa vision, de comprendre les besoins émotionnels du groupe et ainsi permettre la création d'un lien de confiance. L'étude de Mathew et Gupta (2015) démontre également qu'il existe un lien entre le style de leadership transformationnel et le niveau d'intelligence émotionnel.

D'autres auteurs se sont penchés sur le niveau de confiance en soi comme facteur contribuant au choix du style de leadership. Matzler, Bauer et Mooradian (2015) ont su démontrer que le leader démontrant un niveau de confiance en soi élevé adoptera davantage un style de leadership transformationnel. Chédru et Méhauté (2009) croient plutôt que chacun de ces deux styles peuvent être profitables à tous, en fonction du contexte dans lequel il est exercé. En effet, ceux-ci expliquent : « Alors que le

leadership transactionnel peut s'avérer efficace dans un environnement stable, le leadership transformationnel apporte la flexibilité requise dans un environnement où mouvance et complexité prévalent. Les écrits plus récents tendent à une valorisation du style transformationnel » (Chédru et Méhauté, 2009 : 65). Ces mêmes auteurs, considérant qu'un style sera utile ou non en fonction de l'environnement, soulignent qu'au final, le leader doit s'adapter au contexte, et que c'est plutôt cette capacité d'adaptation et la possibilité d'alterner entre les styles selon ce qui est requis, qui fera de lui un leader efficace ou non (Chédru et Méhauté, 2009). Shamir *et al.* (1993) expliquent qu'un leader transformationnel émerge du groupe. Il s'agit d'une personne provenant d'un groupe qui partage les mêmes valeurs et en deviendra son symbole. Cregan, Bartram et Stanton (2009) rapportent que le leader transformationnel influencera le niveau d'engagement et de mobilisation des membres par son charisme, en adoptant un comportement inspirant. Toutefois, avant même de promouvoir l'engagement, le leadership transformationnel permettra aux membres de s'identifier au groupe, pour ensuite adopter les attitudes associées à celui-ci.

Bon nombre d'auteurs croient que le leadership transformationnel est le style devant être favorisé chez les représentants syndicaux puisqu'il favorise l'engagement des membres (Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert, 2013; Plimmer et Blumenfeld, 2012; Cregan, Hammer, Bayazit et Wazeter, 2009; Cregan, Bartram et Stanton, 2009; Twigg, Fuller et Hester, 2008, Metochi, 2002). Fullagar *et al.* (1992) soulignent que le leadership transformationnel présente un impact significatif non seulement sur les attitudes générales des membres envers le syndicat, mais également sur le niveau de socialisation à l'intérieur de celui-ci. Les résultats de Metochi (2002) vont dans le même sens. L'étude suggère que plusieurs actions et comportements, associés au leadership transformationnel, favoriseront la motivation des membres à s'engager ou s'impliquer dans le syndicat. Ces actions et comportements peuvent prendre différentes formes, telles que la présence et la disponibilité envers les membres sur une base quotidienne, être à leur écoute, les consulter, etc. Il s'agit également de s'éloigner du type de leadership traditionnel, où la perception du *membership* se limite à celle de follower, en position de soumission (Metochi, 2002).

L'étude de Métochi (2002) a su identifier un facteur favorisant l'engagement des membres du syndicat. Ce facteur est la croyance que les représentants ont les compétences nécessaires pour représenter les membres. Ces compétences s'exprimeraient par le biais entre autres d'une mise en place d'actions collectives. Cette croyance dépend du style de leadership, c'est-à-dire de la manière dont le représentant va exercer son rôle (Metochi, 2002). Twigg, Fuller et Hester (2008) nous expliquent que ce style de leadership favorise le sentiment chez les membres d'être supporté par le syndicat. Ce que les auteurs nomment comme étant la citoyenneté syndicale, serait également influencé par un représentant adoptant ce style de leadership. L'instrumentalité du syndicat à elle seule ne serait pas suffisante pour créer cette relation d'alliance entre les membres du syndicat et celui-ci, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas uniquement d'une analyse coût-bénéfice à savoir si le paiement des cotisations syndicales vaut le service rendu. En effet, toujours selon cette étude, le sentiment d'être supporté, entendu et de pouvoir faire confiance sont des facteurs importants à la création de cette alliance, ce qui est associé au style leadership transformationnel. Les résultats de Plimner et Blumenfeld (2012) abondent dans le même sens, c'est-à-dire que le fait d'adopter les caractéristiques du leader transformationnel favorise la loyauté et l'engagement des membres envers le syndicat. En résumé, c'est en adoptant des comportements et actions associés au leadership transformationnel que les membres s'engageront envers l'action collective. D'après les études de Cregan, Bartram et Stanton (2009) et de Strauss et Sayles (1953), les syndicats tirent avantage à offrir une formation visant à développer des habiletés associées au leadership transformationnel.

2.1.4 Compétences et habiletés d'un leader

La littérature offre une variété d'ouvrages identifiant les compétences clefs que doivent posséder des leaders. Notre perspective nous conduit à nous intéresser plus spécifiquement aux compétences et habiletés du représentant syndical puisque celles-ci ont un impact sur le niveau d'engagement des membres envers l'action syndicale (Nicholson *et al.*, 1980). D'abord, la pensée critique est identifiée par quelques auteurs comme étant un précurseur aux habiletés plus complexes, telles que les habiletés de

persuasions (Winston et Patterson, 2006; Cederblom et Paulsen, 1997). Plusieurs autres auteurs ont identifié plutôt l'introspection (Wadsworth, 1997; Argyris, 1993; Schein, 1992). En effet, chez les leaders, la capacité à démontrer une compréhension juste du monde qui les entoure est une compétence clef permettant d'exercer un leadership efficace. Toutefois Argyris (1993) précise que cette compétence à elle seule ne suffit pas. Les habiletés communicationnelles sont à maintes reprises ciblées par différents auteurs comme étant la pierre angulaire des compétences associées au leadership (Rutter, 2003; McGee-Cooper et Trammell, 1995; Syrett et Hogg, 1992; Kotter, 1990; Deming, 1986; Tannenbaum *et al.*, 1961). Ce type d'habileté permet d'influencer les membres d'un groupe à agir ou penser de manière coordonnée avec la mission d'une organisation afin d'atteindre les objectifs de celle-ci (Syrett et Hogg, 1992; Kotter, 1990; Tannenbaum *et al.*, 1961). L'impact positif de ces habiletés ne fait pas exception dans un contexte de représentation syndicale, puisque la capacité à entrer en relation aura un impact positif sur l'engagement des membres (Greene *et al.*, 2000, Khan et Tannenbaum, 1957). Les habiletés communicationnelles impliquent un haut niveau d'écoute active, puisque celle-ci permet, de comprendre au-delà des mots exprimés par les membres du groupe (Rutter, 2003). En effet, l'écoute active permet le reflet d'un éventail d'émotions véhiculé par l'interlocuteur (Rutter, 2003). L'étude de Trammell (1995) indique que le leader aura avantage à utiliser l'écoute active afin de dégager efficacement les idées et pensées exprimées par le *follower*. Deming (196) ajoute à cela l'importance d'être exempt de jugement lorsque le leader accueille le message du *follower*.

Tel que présenté plus tôt, l'exercice du leadership représente un processus où l'on influence dans le but d'orienter les activités d'un groupe visant l'atteinte d'un objectif commun (Stodgill, 1950). Cet objectif peut être présenté sous forme de vision, ce qui implique que le leader doit posséder les compétences pour élaborer et partager une telle vision (Kent, Crofts et Aziz, 2001; Bell, 1997; Kanter, 1996; Kotter, 1990). Ces compétences impliquent la capacité à présenter les possibilités d'un futur qui est désiré par l'ensemble d'un groupe, contrastant avec les caractéristiques du présent (Bell, 1997). Pour ce faire, il est essentiel de faire reconnaître au groupe qu'une insatisfaction

est vécue quant aux conditions actuelles (Bell, 1997). En ce sens, le leader doit faire connaître aux membres du groupe quelles sont les nouvelles possibilités et ainsi être en mesure de les guider en communiquant efficacement la direction à prendre pour atteindre leur objectif (Kanter, 1996; Kotter, 1990). Le leader agit ainsi à titre de guide mais également à titre de conseiller, c'est-à-dire qu'il est porteur de conseils et d'actions à entreprendre (Nicholson *et al.*, 1981). Kotter (1990) insiste sur le fait que le leader ne doit pas seulement véhiculer un message d'espoir ou présenter une vision. Il aura également le rôle d'accompagnateur afin de concrétiser cette vision. Celui qui démontra du leadership aura avantage à motiver les troupes et à rassembler, ce qui permettra la poursuite des actions à entreprendre pour atteindre la réalisation de cette vision (Kent, Crofts et Aziz, 2001). Toutefois, Hersey et Blanchard (1996) apportent cette précision : bien que les leaders doivent démontrer leur capacité à guider et diriger, ils doivent également être en mesure de doser entre le niveau d'encadrement et la démonstration de support envers les membres du groupe. Le tableau 2.2 résume l'ensemble des compétences identifiées par les auteurs nommés ci-haut.

Tableau 2.2 Compétences identifiées par les auteurs

Habilités et compétences	Auteurs
Habilités de persuasion	(Winston et Patterson, 2006; Cederblom et Paulsen, 1997).
Habilité à guider et partager et une vision	(Kent, Crofts et Aziz, 2001; Hersey et Blanchard, 1996; Kotter, 1990; Nicholson <i>et al.</i> , 1981).
Introspection	(Wadsworth, 1997; Argyris, 1993; Schein, 1992).
Habilités communicationnelles	(Rutter, 2003; Greene <i>et al.</i> , 2000; McGee-Cooper et Trammell, 1995; Syrett et Hogg, 1992; Kotter, 1990; Deming, 1986; Tannenbaum <i>et al.</i> , 1961; Khan et Tannenbaum, 1957).

Toutefois, la pertinence de cet exercice, c'est-à-dire l'identification des compétences associées au leadership, s'avère réduite en raison de sa nature statique et descriptive. Afin de comprendre le leadership derrière la représentation syndicale dans le contexte que nous connaissons, il appert nécessaire de se doter d'un modèle davantage dynamique.

2.2. Les modèles existants pertinents à notre question de recherche

La deuxième section de ce chapitre se dédie à présenter les modèles existants que nous avons identifiés comme étant pertinents à notre objet d'étude. Nous avons mis de l'avant dans la première section de ce chapitre, différentes typologies associées au représentant syndical au plan local. Toutefois, ces typologies se résumant à être principalement descriptives et statiques, elles n'ont pas su présenter le représentant comme détenant un rôle dynamique, en plus de démontrer peu de support empirique (Collinson, 2005; Bass 1985). Le concept de leadership fût ensuite abordé, pour présenter une typologie du leadership plus actuelle, celle de Bass (1985). Cette typologie, opposant les types de leadership transactionnel et transformationnel, offre une vision davantage dynamique du leader et du représentant syndical, en plus de le situer dans un contexte de renouveau syndical. Cependant, cette typologie ne nous a pas permis d'identifier les compétences clés ainsi que les ressources nécessaires à exercer ce leadership efficace puisqu'il puise ses fondements à partir des comportements du leader. À présent, nous présenterons trois modèles qui rendront possible la modélisation de notre cadre conceptuel. Ces modèles existants offrent la possibilité de rallier les éléments nécessaires à notre étude, c'est-à-dire brosser le portrait d'un représentant syndical efficace, suscitant l'engagement des membres, et ainsi identifier les ressources qu'il doit mobiliser. Ces modèles sont ceux de Dufour, Hege Lévesque et Murray (2009), de Lévesque et Murray (2010) et de Fligstein (2001). Le premier modèle présenté, celui de Dufour, Hege Lévesque et Murray (2009), est un modèle portant sur les syndicalismes référentiels. Ces auteurs s'intéressent à l'action syndicale dans un contexte de mondialisation, et présentent cinq dimensions qui orientent les actions syndicales dans un contexte donné. Suite logique de ce modèle, celui de Lévesque et Murray (2010) ont su identifier des ressources et aptitudes nécessaires au renouvellement du leadership syndical. L'étude de ce modèle permettra une meilleure compréhension de deux des cinq dimensions présentées par modèle précédent. Le troisième modèle, celui de Fligstein (2001), qui sera présenté conjointement à celui de Lévesque et Murray (2010), situe le représentant dans un contexte particulier, celui qui est en changement, en plus de mettre de l'avant les savoir-

faire sociaux de cet acteur dont l'intention est de mobiliser un ensemble d'individus appartenant à un groupe à l'intérieur d'une action collective précise. Ses écrits mettent l'accent sur des concepts tels que l'action stratégique collective et les savoir-faire sociaux. Ces modèles proposent un ensemble d'éléments constituant les concepts centraux de notre étude, et ils nous permettront ultérieurement de cibler les dimensions d'analyse de celle-ci, puisqu'ils identifient les ressources nécessaires à la représentation syndicale dans un contexte en transformation.

2.2.1 Les syndicalismes référentiels du modèle de Dufour, Hege Lévesque et Murray (2009)

Le modèle de Dufour, Hege, Lévesque et Murray (2009) présente les syndicalismes référentiels¹³ en créant le lien entre la socialisation et l'action syndicale. La présentation de ce modèle s'avère pertinente dans le cadre de notre étude puisqu'il puise ses fondements dans l'action syndicale à l'intérieur d'un contexte de mondialisation des marchés. Ce contexte particulier, présenté dans le premier chapitre, est à prendre en considération puisque nous nous intéressons au leadership et à la représentation syndicale exercée dans un environnement nouveau, notamment en raison de la mondialisation des marchés. Les syndicalismes référentiels sont non seulement le résultat de pressions extérieures mais également de pressions endogènes, puisqu'il s'agit de repenser les guides d'actions préexistants au sein des syndicats et des représentants (Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009). En ce sens, les syndicalismes référentiels tiennent compte des lignes directrices établies par les syndicats et ses représentants dans l'action syndicale. En effet, les syndicalismes référentiels représentent une approche qui considère qu'une routine est établie chez les représentants et que les actions syndicales sont pensées et exécutées en fonction de celle-ci. Dufour, Hege, Lévesque et Murray (2009) proposent un modèle issu de

¹³ Les auteurs définissent ce concept comme suit : « Il renvoie à la production et à l'internalisation d'un ensemble de pratiques et de normes qui informent le comportement syndical (Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009 :9) ». Autrement dit, les organisations syndicales doivent élaborer un construit social, c'est-à-dire une compréhension de l'environnement dans lequel elles interviennent. Ainsi, ces organisations seront en mesure d'adapter leurs principes et leurs pratiques en fonction de ce construit.

l'approche des syndicalismes référentiels, en distinguant cinq dimensions : les identités collectives, les répertoires d'action, les ressources de pouvoir, la capacité représentative et la capacité stratégique des représentants. Le tableau 2.3 offre une synthèse de ces dimensions issues du modèle de Dufour, Hege, Lévesque et Murray (2009).

Tableau 2.3 : Les cinq dimensions du modèle issu de l'approche des syndicalisme référentiels

Identités collectives	Deux syndicalismes construits sur la masculinité ouvrière. Affaiblissement des identités collectives ouvrières : tensions entre production et métiers (Autocan), entre ouvriers et techniciens/cadres (Avifra), entre jeunes et moins jeunes (surtout Autocan), entre sites et leur communauté. Perception d'individualisme ascendant qui caractérise les salariés : il brise les solidarités traditionnelles, affaiblit la force des revendications syndicales et freine l'insertion des salariés dans les projets syndicaux et dans les projets de la direction.
Répertoires d'action	Continuités importantes dans les institutions de représentation locales et les actions des syndicats de sites. Appel à des implications partenariales qui sont refusées par le syndicat d'Avifra mais qui amènent celui d'Autocan dans de nouvelles zones d'action. Moindre autonomie d'action par rapport aux directions locales Tensions non résolues entre ces nouvelles formes d'action et les actions classiques.
Ressources	Ressources matérielles importantes qui sont tributaires du positionnement des syndicats dans leur cadre institutionnel. Vitalité délibérative dans les instances de représentation; affaiblissement du militantisme; peu de mécanismes de formation de militants. Maintien des liens externes mais moindre rôle du syndicat externe dans l'évolution des relations au sein du site ; un certain isolement des ressources externes, tant de l'expertise que des ressources discursives. Affaiblissement des narratifs sur le positionnement du syndicat
Capacités représentatives	Remise en cause de l'emprise syndicale : incertitudes des représentants à l'égard des représentés. Difficultés à exprimer l'émergence de nouvelles identités collectives sur leurs sites respectifs. Problèmes pour assurer la relève au sein du groupe noyau des équipes syndicales.
Capacités stratégiques	Tensions stratégiques : tiraillements et incertitudes entre un rôle plus classique (syndicalisme référentiel reçu) et un nouveau rôle. Expérimentations pragmatiques autour des frontières des syndicalismes référentiels. Difficultés à reformuler les projets syndicaux et à en débattre collectivement. Difficultés d'apprentissage dans le déplacement des répertoires d'action.

Dufour, Hege, Lévesque et Murray (2009, p. 27)

Quelques éléments de ce modèle ont été repris et approfondis par Lévesque et Murray (2010), et rejoignent également les prémisses du modèle de Fligstein (2001). Ce sont ces deux modèles qui seront présentés à la sous-section suivante.

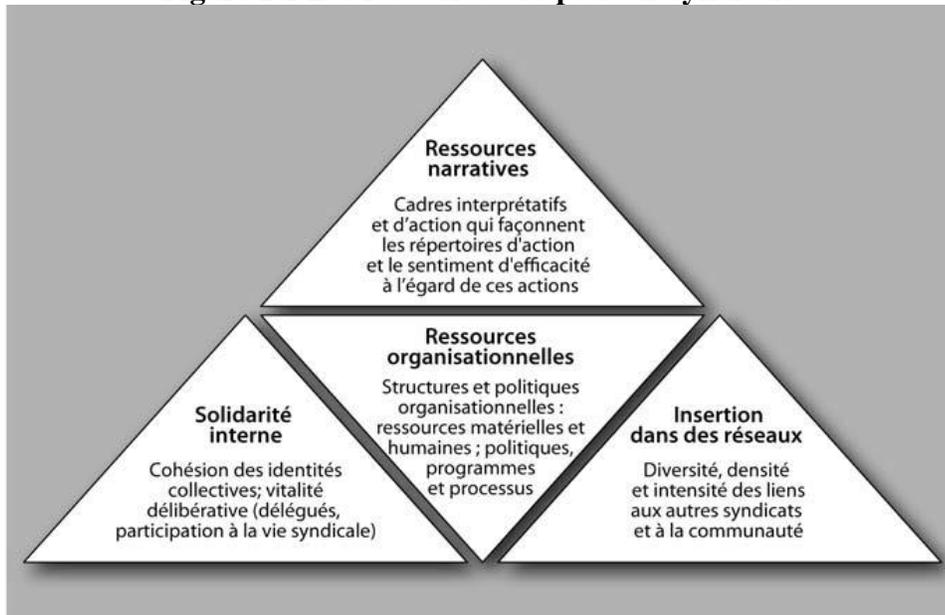
2.2.2 Les modèles de Lévesque et Murray (2010) et Fligstein (2001)

La littérature regorge d'écrits portant sur les différentes formes de pouvoirs reliés à l'action syndicale (Lévesque et Murray, 2003; 2010; Le Capitaine, Lévesque et Murray, 2011). Ces écrits font état des mécanismes d'action permettant de situer le pouvoir syndical dans le contexte actuel, et vise également un acteur bien précis, celui du représentant du syndicat local. Lévesque et Murray (2003; 2010) reprennent les définitions de quelques auteurs afin d'éclaircir le concept de pouvoir, leur permettant ensuite de proposer leur propre définition du concept de pouvoir syndical. Ils rapportent notamment la définition de Dahl (1957) qui propose une vision stricte du pouvoir, c'est-à-dire la capacité d'influencer une personne à poser une action, laquelle n'aurait pas été posée si ce n'était que de la personne ayant exercé son influence. D'autres auteurs misent davantage sur l'aspect psychologique du pouvoir en le définissant davantage comme étant une capacité à imposer des croyances chez les autres (Lukes, 1974; Gaventa, 1980). Lévesque et Murray (2010) se basent plutôt sur la définition de Lukes (2005). Ce dernier introduit l'aspect des aptitudes d'un agent social à influencer les gens à agir pour défendre leurs intérêts, et qui aura par la suite des impacts significatifs. Cette définition est intéressante puisqu'elle a permis à Lévesque et Murray (2010) d'élaborer un ensemble de ressources et d'aptitudes à mobiliser afin d'être en mesure d'exercer cette influence en tant qu'agent social, et ainsi favoriser l'engagement des membres à entreprendre des actions visant à atteindre un objectif commun, soit la défense de leurs intérêts. Les aptitudes identifiées par Lévesque et Murray (2010) se comparent à ce que Fligstein (2001) définit dans son modèle comme étant les savoir-faire, c'est-à-dire un ensemble de compétences et d'habiletés, qui soutiennent l'action collective. Dans le même ordre d'idée, Fligstein (2001) utilise le concept d'action stratégique collective afin de présenter par la suite les types de savoir-faire nécessaires permettant ainsi la collaboration des acteurs vers l'atteinte d'un objectif commun. Il

définit l'action stratégique collective comme étant « the attempt by social actors to create and sustain social words by securing the cooperation of others », situé dans un contexte donné (Fligstein et McAdam, 2012: 17). Comme base de leur analyse, Lévesque et Murray (2010) reprennent l'expression « capacité de » utilisée initialement par Lukes (2005), afin de porter une modification à une de leur propre étude précédente portant sur le même sujet¹⁴. Lévesque et Murray (2010) précisent également qu'il ne s'agit pas uniquement de mobiliser les ressources de pouvoir nécessaires, mais qu'il est également essentiel de démontrer les aptitudes requises, et ce particulièrement dans un contexte où sont impliquées d'importantes mutations. Plusieurs combinaisons ressources-aptitudes en situation de changement sont possibles, et les auteurs Lévesque et Murray (2010) se consacrent à l'étude de ces possibilités afin de déterminer ce qui est le plus prometteur. La figure 1.2 résume les ressources de pouvoir syndicales telles que conçues à travers leurs études sur le sujet.

¹⁴ La version initiale des auteurs (Lévesque et Murray, 2003) présentant les ressources du pouvoir syndicales comportait trois ressources : la capacité stratégique, la solidarité interne ainsi que la solidarité externe. Le concept de solidarité externe comme ressource de pouvoir syndical demeure dans la seconde version des auteurs (Lévesque et Murray, 2010). La solidarité externe du premier modèle est comparable au concept d'insertion dans les réseaux, dans le deuxième modèle, et finalement la capacité stratégique est remplacée par deux ressources de pouvoir syndicales, soient les ressources narratives et les ressources organisationnelles. En plus de ces modifications, les auteurs fondent cette modification à partir de leurs observations pour affirmer que les ressources seules ne sont pas suffisantes pour expliquer comment s'opère le pouvoir syndical. C'est pourquoi ils ont ajouté, dans leur publication de (Lévesque et Murray, 2003), une rubrique proposant un ensemble d'aptitudes nécessaires à ajouter à l'équation afin d'obtenir comme résultat un pouvoir syndical significatif.

Figure 2.1 Les ressources du pouvoir syndicales



(Lévesque et Murray, 2010, p.45)

Lévesque et Murray (2010) affirment que la solidarité interne est la pierre angulaire de l'action syndicale. La cohésion des travailleurs en lien avec leurs objectifs se reflètera dans le renforcement du pouvoir qu'on leur accorde, par le biais de deux dimensions qui sont associées à ce type de ressources : d'abord celle de la cohésion du groupe et ensuite celle de la vitalité délibérative¹⁵. Fligstein (2001) aborde également le concept identitaire, toutefois celui-ci l'insère plutôt comme résultante d'un savoir-faire, celui du cadrage qui sera présenté ultérieurement.

Quant à l'insertion dans les réseaux, il est impératif selon ces auteurs d'être apte à développer des liens vis-à-vis d'autres syndicats, notamment des syndicats à l'international (Lévesque et Murray, 2010). Cela aura pour effet de partager les connaissances et expériences. En effet, ce réseautage permet le partage de

¹⁵ Les auteurs (Lévesque et Murray, 2010) définissent la dimension de la vitalité délibérative comme étant le niveau de participation des membres à la vie syndicale, ce qui implique par exemple la présence aux activités du syndicat local, tel que la tenue d'assemblée, la présence de délégués au syndicat local, ainsi que plusieurs autres activités du syndicat local en association avec la communauté ou pour la communauté. La vitalité délibérative représente non seulement l'existence de ces activités et le niveau de participation qu'elles suscitent, mais également le niveau d'engagement des membres envers les différents mécanismes de démocratie syndicale et autres instances qui lui sont propres.

connaissances et d'expériences entre les représentants syndicaux, qui seront par la suite mis à profit dans divers contextes, notamment celui d'une négociation collective. Lévesque et Murray (2010) ont remarqué que puisque la finalité de ces relations est de faire face aux différents changements du monde du travail, il serait davantage indiqué pour les représentants syndicaux de tisser des liens non seulement vis-à-vis d'autres syndicats, mais également envers différents groupes de la communauté. L'hétérogénéité des liens à l'extérieur de l'établissement de travail augmente le pouvoir et le soutien au syndicat local (Lévesque et Murray, 2010).

Lévesque et Murray (2010) font également référence à l'héritage organisationnel vivant, qui est en fait un ensemble de récits reflétant l'histoire des militants du syndicat local. Ces récits sont sources de motivation et de mobilisation tant pour les représentants actuels que pour les membres¹⁶. Les auteurs nomment cette source de pouvoir « les ressources narratives ». Tout comme Lévesque et Murray (2010), Tomás, Kloetzer et Clot (2014) ont identifié les histoires reliées à l'action collective comme étant une ressource de pouvoir, puisqu'elles deviennent un levier d'action pour accomplir des activités militantes, en plus de les légitimer, donner un sens à celles-ci. Ces ressources se renouvellent puisqu'en légitimant l'action collective, elles créent un nouveau bagage, une nouvelle continuité à l'histoire commune et agrémentent la construction du collectif (Tomás, Kloetzer et Clot, 2014). La mobilisation de telles ressources, en étant porteur d'un ensemble d'intérêts, de valeurs et d'histoires, représente un outil d'intégration et de socialisation des nouveaux membres et militants qui se veut efficace (Lévesque et Murray, 2010).

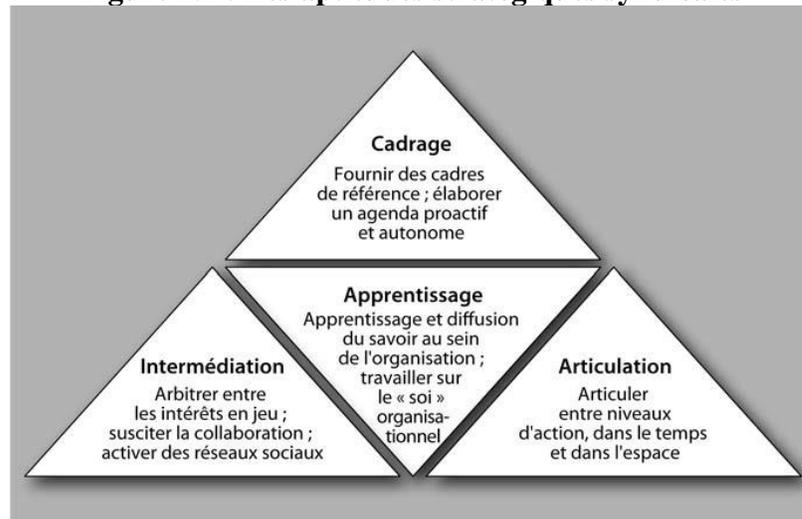
Le quatrième type de ressources de pouvoir syndicales identifié par Lévesque et Murray (2010) est celui des ressources organisationnelles. Ce type de ressources se résume à être les ressources matérielles du syndicat local, les différents programmes, ainsi que les ressources humaines sur lesquelles il peut compter. Le mode de

¹⁶ Toutefois, les auteurs (Lévesque et Murray, 2010) précisent que cet héritage doit non seulement se renouveler pour être efficace, mais les récits doivent bien entendu soutenir un message positif traduisant les succès du syndicat local. Cela implique que des récits à caractère négatif peuvent tout autant avoir un caractère dissuasif quant aux actions futures.

financement traditionnel permettant de posséder des ressources organisationnelles est bien entendu le prélèvement des cotisations syndicales. Dans certains cas, les statuts du syndicat prévoient un retour de péréquation aux unités de base, facilitant ainsi la planification des activités syndicales au plan local (Lévesque et Murray, 2010). Le rôle des leaders syndicaux est de saisir toutes les opportunités possibles d'obtenir du financement autre que par le retour des péréquations, par exemple, en obtenant via la négociation de la convention collective des formations et libérations syndicales payées par l'employeur entre autres (Lévesque et Murray, 2010). Les ressources organisationnelles comprennent également les ressources humaines, qui représentent un ensemble de connaissances et d'expertises nécessaires au bon fonctionnement d'un syndicat local. Ces représentants syndicaux, dans le contexte actuel de l'entreprise décrit dans la première section de ce chapitre, ont donc avantage, d'après Lévesque et Murray (2010), d'assurer la présence de ces quatre sources de pouvoir afin d'assurer la survie du syndicat local.

Cependant, tel que mentionné plus tôt, ces ressources doivent être combinées à un ensemble d'aptitudes stratégiques afin d'être en mesure de les mettre à profit (Lévesque et Murray, 2010). La figure 1.3 illustre cet ensemble d'aptitudes stratégiques syndicales identifiées par Lévesque et Murray (2010).

Figure 2.2 : Les aptitudes stratégiques syndicales



(Lévesque et Murray, 2010, p.53)

La professionnalisation de la fonction de leader syndical est le fruit d'une multitude de transformations entourant désormais le monde syndical et des relations de travail (Lévesque et Murray, 2010). Lévesque et Murray (2010) font remarquer que les leaders syndicaux ont à intervenir sur des questions qui dépassent parfois la question des relations de travail, et doivent relever des défis et répondre à des demandes qui peuvent même être paradoxales. En effet, les représentants au plan local doivent désormais composer avec une multitude de demandes provenant des membres, pouvant parfois sembler contradictoire. Ce phénomène s'accroît notamment en raison des nombreuses identités qui se distinguent à l'intérieur d'une même unité de base, ainsi que le plan de pression envers les salariés qui ne cesse d'accroître. (Lévesque et Murray, 2010). Cet extrait s'inscrit dans le courant d'idées exposé à la première section de ce chapitre, rappelant que le monde du travail vit une mutation importante, tant au niveau de l'identité du salariat, que celle vécue par les entreprises face à la concurrence internationale, ayant ainsi pour effet d'exercer une forte pression sur les travailleurs. C'est pourquoi la première dimension des aptitudes stratégiques syndicales est celle des aptitudes d'intermédiation. Ces aptitudes regroupent la capacité de faire face aux situations nommées ci-haut, mais font également référence à la capacité d'interagir avec des syndicats outre frontières (Lévesque et Murray, 2010).

Les aptitudes de cadrage, quant à elles, intègrent l'ensemble d'aptitudes permettant la mise en place d'un agenda, qui sera possible grâce au renouvellement de récits, c'est-à-dire en utilisant les ressources narratives. Il s'agit de s'inspirer des ressources narratives disponibles afin de recréer de nouveaux cadres de référence qui seront actuels, en plus de refléter la perception d'une société et des enjeux qui l'accompagnent, qui ne peuvent être statiques. Le cadrage représente l'aptitude à offrir un cadre de référence sur lequel reposera l'action syndicale. En d'autres mots, il s'agit de l'aptitude à mettre à jour une vision de la société et du rôle du syndicat, qui légitimera l'ensemble des actions syndicales. Cette aptitude est également reconnue par Fligstein (2001) dans son modèle portant sur les savoir-faire en matière d'action collective. Cet auteur explique que le cadrage permettra, par la contribution d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs stratégiques, de donner un sens à ce qu'ils font, en partageant

la même perception (Fligstein, 2001). Cette vision partagée offrira ainsi une vision « encapsulée » du terrain. Ainsi, il sera possible pour le syndicat et ses représentants d'élaborer un agenda qui proposera des activités visant à répondre aux enjeux soulevés par cette vision sociétale. Par exemple, Yates (2000) met de l'avant de quelle manière les syndicats ont su s'intéresser au syndicalisme féminin, en constatant le nouveau visage du *membership*, qui a évolué au fil du temps par l'arrivée des femmes sur le marché du travail, afin de proposer un agenda nouveau et adapté à cette réalité. Un autre exemple est celui des enjeux environnementaux dont ont su s'approprier les syndicats, ce qui leur a permis de légitimer un ensemble d'activités syndicales associées à cette perception sociétale (Snell et Fairbrother, 2010).

Cependant, puisque le cadre de référence ne peut être réduit à l'échelle locale, il est incontournable de développer les aptitudes d'articulation, permettant aux leaders syndicaux de déployer les actions et la mobilisation dans le temps et l'espace. Dans le même ordre d'idée, Fligstein (2001) nomme cette aptitude comme étant la capacité à mobiliser. Cette capacité implique un ensemble d'actions et d'habiletés rendant possible la collaboration des acteurs permettant d'entreprendre des actions orientées vers l'atteinte d'un but collectif (Fligstein, 2001). L'auteur considère que la capacité à mobiliser découle des habiletés sociales et relationnelles notamment. Au niveau des habiletés sociales, trois dimensions sont présentées, soient celle de l'habileté cognitive, de la capacité à ressentir et démontrer de l'empathie à l'égard d'autrui, ainsi que l'ensemble des habiletés communicationnelles. De manière générale, Fligstein (2001) définit les compétences sociales comme étant la manière dont un individu ou un ensemble d'individus possèdent des capacités cognitives, une fine lecture des gens et de leur environnement, offrant une ligne directrice, mobilisant ainsi les gens au profit d'une conception du monde plus large et d'eux-mêmes. Ces aptitudes souscrivent également les syndicats locaux à obtenir le soutien de la communauté, lorsque les leaders syndicaux sont en mesure d'utiliser adéquatement les ressources liées à l'insertion dans les réseaux (Lévesque et Murray, 2010).

Enfin, les aptitudes d'apprentissages se rattachent aux savoirs et aux connaissances qui sont essentielles dans la recherche de solution face aux problèmes rencontrés par les leaders syndicaux au plan local (Lévesque et Murray, 2010). En effet, il est nécessaire de posséder des aptitudes d'apprentissage afin d'être en mesure de s'adapter au nouveau contexte dans lequel les représentants syndicaux exercent leur militantisme, en plus de permettre l'innovation dans leurs pratiques (Hyman, 2007). En l'absence de cette capacité, les représentants se trouveraient privés de la possibilité d'innover et ainsi verraient leurs actions dépassées par le contexte, encarcénées dans un ensemble d'actions routinières (Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009).

2.3 Le modèle conceptuel de notre étude

Les modèles présentés à la section précédente offrent un apport théorique pertinent à la littérature scientifique quant au renouvellement de l'action syndicale, en tenant compte du contexte nouveau du monde du travail. Le modèle de Dufour, Hege, Lévesque et Murray (2009) offre l'avantage d'une compréhension holistique du renouvellement de l'action syndicale. Pour ce faire, les auteurs introduisent le concept des syndicalismes référentiels, c'est-à-dire des pratiques et des principes qui sous-tendent le syndicalisme dans un contexte nouveau. Un support empirique, basé sur des études de cas, enrichit les apports de cette étude (Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009).

Le modèle de Lévesque et Murray (2010), quant à lui, permet de cibler différentes ressources de pouvoir syndicales sur lesquelles les organisations peuvent miser afin d'effectuer un travail de représentation à l'intérieur du contexte décrit plus tôt. Lévesque et Murray (2010), qui empruntent les concepts de savoir-faire sociaux et de cadrage de Fligstein (2001), étudient également les aptitudes stratégiques de l'acteur syndical que celui-ci doit mettre à profit conjointement à la mobilisation des ressources de pouvoir afin d'assurer une capacité d'action stratégique. Toutefois, certains aspects ayant un impact sur le travail de représentation n'ont pas été abordés dans la construction de ce modèle. Par exemple, Lévesque & Murray (2010) indiquent que leur

modèle écarte volontairement l'implication des rapports sociaux, tels que les relations avec l'employeur ou les autres mouvements sociaux. La pertinence du modèle demeure aussi à être démontrée au plan empirique.

Des modèles de Dufour, Hege, Lévesque et Murray (2009) et de Lévesque et Murray (2010), un constat émerge quant à la nécessité pour l'acteur syndical de s'actualiser. Bien que des facteurs endogènes et exogènes à l'acteur syndical ont été mis de l'avant afin d'étudier les défis auxquels il est confronté, ces auteurs avancent que la principale tâche que celui-ci doit accomplir est un travail sur lui-même (Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009; Lévesque et Murray, 2010). Ainsi, il appartiendrait à l'acteur syndical de renouveler leurs répertoires d'action en redéfinissant leur identité et leur finalité (Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009). Puisque les répertoires d'action découlent directement des ressources de pouvoir syndicales disponibles, il est primordial de s'attarder à celles-ci. En effet, malgré les nombreux défis associés à l'exercice de la représentation syndicale, le plus important est celui de renouveler les répertoires d'action du syndicalisme. À la lumière de ce constat, la place qu'occupent les ressources de pouvoir syndicales dans le cadre du renouvellement du syndicalisme, ou plus précisément, dans le cadre de la représentation syndicale, est d'un intérêt capital.

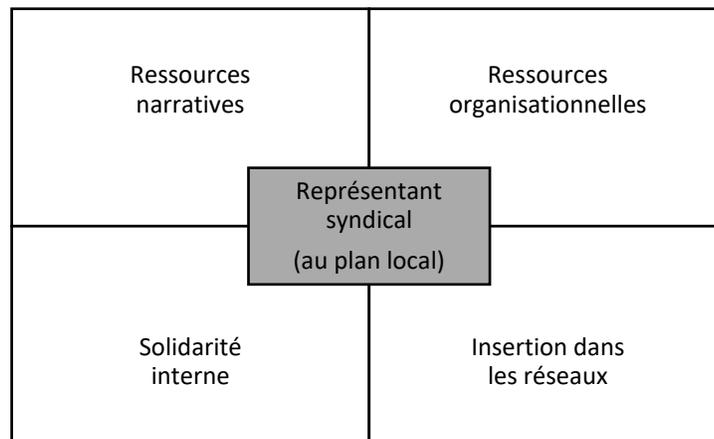
2.3.1 Les dimensions d'analyse de notre modèle conceptuel

Notre objet d'étude se concentre sur les ressources devant être mobilisées par le représentant syndical au plan local. L'objectif de notre étude est plus précisément celui d'approfondir notre compréhension quant à la façon dont le représentant syndical local mobilise concrètement ces ressources et lui fournit un support dans son travail quotidien. Cet exercice permettra ainsi d'identifier en quoi ces ressources sont utiles pour les représentants syndicaux locaux et comment elles contribuent respectivement à assurer une représentation syndicale de qualité.

Quatre dimensions seront étudiées dans le cadre de notre étude, soient celles des quatre types de ressources de pouvoir syndicales que nous retrouvons dans le modèle de Lévesque et Murray (2010). La figure 2.3 présente le représentant au plan local comme

étant l'acteur principal devant mobiliser les quatre types de ressources de pouvoir syndicales identifiées par Lévesque et Murray (2010).

Figure 2.3 Cadre d'analyse : la mobilisation des ressources de pouvoir syndical par le représentant au plan local



De plus, l'étude de ces dimensions nous permettra également de développer notre propre lecture sur la mise à disposition de ces ressources. Les auteurs se positionnent déjà sur l'état de la qualité et de la disponibilité des ressources (Lévesque et Murray, 2010, p. 58-59).

« Il paraît également y avoir un épuisement du stock de récits de luttes syndicales. En effet, il y a beaucoup plus d'histoires de concessions lors des négociations et d'une obligation de « travailler plus pour gagner moins ». D'ailleurs, beaucoup de répertoires de luttes semblent offrir moins de retours positifs en termes d'efficacité. Certaines ressources organisationnelles – jusque-là précieuses – sont également tellement implantées qu'elles deviennent difficilement transformables ».

Il en est de même quant à leur évaluation de la difficulté de l'acteur syndical à entretenir des liens avec différents acteurs, tel que les partis politiques, ce qui fait référence à l'insertion dans les réseaux (Lévesque et Murray, 2010). Les auteurs soulignent également les embuches associées à la mise en place de mécanismes favorisant la

solidarité interne en raison notamment des multiples identités au travail (Lévesque et Murray, 2010). Une étude de terrain permettra de vérifier de tels constats.

En somme, ce chapitre nous a permis de situer les concepts sur lesquels repose notre étude. Nous avons d'abord présenté le concept du leadership syndical dans une perspective historique, ce qui nous a conduit ensuite à traiter les différentes nomenclatures et typologies quant aux rôles que peuvent adopter le représentant syndical au plan local. Cet exercice s'est avéré pertinent puisqu'il nous a permis d'identifier dans la littérature les compétences et habiletés d'un leader syndical. Puisque nous nous intéressons à la représentation syndicale au plan local dans le contexte de mutation du monde du travail, nous avons présenté dans la deuxième section du chapitre les modèles disponibles dans la littérature que nous croyons pertinents afin de traiter notre problématique de recherche, c'est-à-dire des modèles tenant compte du contexte décrit au premier chapitre. Le prochain chapitre fera état des choix méthodologiques sur lesquels nous nous sommes arrêtés, afin de recueillir et analyser les données nécessaires à l'étude de notre question de recherche : en quoi les ressources de pouvoir syndical contribuent à la représentation syndicale au plan local et comment sont-elles mobilisées concrètement par les représentants locaux ?

Chapitre 3 – CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Nous avons présenté notre problématique de recherche au premier chapitre qui met de l'avant les nombreuses transformations du monde du travail ainsi que les défis qui en découlent en matière de représentation syndicale. À partir de cette problématique, une question de recherche a été formulée, à savoir, dans ce présent contexte, quelles ressources les représentants syndicaux doivent-il mobiliser afin d'assumer les tâches reliées à leurs fonctions ? Quatre types de ressources de pouvoir syndicales ont été identifiées en fonction du contexte dans lequel les représentants militent actuellement, afin de modéliser notre cadre conceptuel. Une étude a été conduite sur le terrain, auprès de onze présidents de sections locales étant toutes affiliées au même syndicat et œuvrant dans le même secteur d'activité. Le troisième chapitre présentera le cadre méthodologique de notre étude, c'est-à-dire les paramètres du devis de recherche, la justification du terrain de recherche, les principes d'échantillonnage ainsi que les choix effectués dans le cadre de la collecte de données. L'instrument de mesure, ayant servi à la collecte de données, sera également présenté. Pour terminer, nous aborderons la technique d'analyse utilisée.

3.1 Devis de recherche

Nous avons opté pour le devis qualitatif, en raison de ses fondements épistémologiques, c'est-à-dire que cette approche permet une « souplesse dans la construction progressive de l'objet d'étude, comme une approche qui est itérativement – et constamment – ajustée aux caractéristiques et à la complexité des phénomènes humains et sociaux (Anadón et Guillemette, 2006 : 30) ». Nous nous intéressons au vécu et à la subjectivité de nos sujets de recherche. Notre objectif étant de permettre une compréhension adéquate de la pensée et comportements des acteurs au plan local, il nous est essentiel d'utiliser le devis qualitatif puisque celui-ci permet de mettre en relation ce contenu offert par les acteurs et le contexte dans lequel les données sont recueillies (Dumez, 2013; Miles et Huberman, 2010). Ce devis comporte toutefois certaines limites, notamment le jugement du chercheur et le niveau de validité externe limité

(Deslauriers, 1991). Les limites de cette étude seront toutefois présentées dans un chapitre ultérieur.

3.2 Choix du terrain de recherche et échantillonnage

Tel que vu dans le premier chapitre, le secteur manufacturier se retrouve particulièrement affecté par les défis émergeant de ce nouveau contexte (St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu, 2012; Julien et Morin, 2011; Giles et Chaykowski, 1998). Il nous apparaît essentiel de conduire notre étude à l'intérieur de ce secteur, au Québec. Le choix du syndicat est basé sur son secteur d'activité, et celui-ci représente majoritairement des travailleurs syndiqués du secteur manufacturier. Le premier contact avec ce syndicat a été établi en février 2016. Nous avons approché le directeur adjoint du syndicat afin d'obtenir l'autorisation de conduire une étude auprès de présidents de quelques-unes de leurs sections locales. Nous présenterons d'abord l'organisation syndicale dans une perspective historique, pour ensuite nous attarder à son fonctionnement interne, tel que les principes d'utilisation et redistribution des cotisations syndicales. Après avoir présenté ces éléments, nous énoncerons de quelle manière la composition de l'échantillon de recherche a été effectuée.

3.2.1 Présentation de l'organisation syndicale

L'organisation syndicale étudiée tient son origine d'un syndicat américain œuvrant dans le même secteur, au début des années 40. À cette époque, aux États-Unis, l'objectif de ces batailles est avant tout de rendre légitime la présence du syndicat sur le lieu de travail, c'est-à-dire de faire reconnaître le droit d'association. Également en réponse à une structure salariale déficiente dans ce secteur d'activité, ce combat visait à augmenter le pouvoir d'achat des travailleurs. Ce syndicat américain étend ses campagnes de recrutements jusqu'à Montréal dans les années 1950 et 60. Son entrée au Québec est marquée par une grève débutant dans les années 50 qui fût hautement médiatisée. L'aboutissement de ce conflit de travail aura comme impact d'importantes avancées législatives en matière de relations de travail au Québec. Par la suite, d'autres

luttons majeures, notamment celle concernant le prélèvement des cotisations syndicales et le droit à la négociation en langue française, ont permis à cette organisation syndicale maintenant implantée au Québec de se démarquer. En effet, ces luttes remportées furent hautement médiatisées.

Cette organisation syndicale se distingue notamment par son programme de formation. Depuis les années 1960, leur programme de formation est mis sur pied, et comprend notamment des cours de communication. Cette formation insistera également sur les valeurs que l'organisation syndicale souhaite refléter, afin de permettre aux représentants de les intérioriser et d'en être porteurs. La formation et l'histoire sont toujours au cœur de cette organisation syndicale. Un des cours offerts par le programme de formation de ce syndicat s'attarde justement aux faits saillants de l'histoire des luttes qu'il a menées. Ce même cours de formation peut parfois porter une attention particulière à l'histoire propre d'une section locale lorsque plusieurs de ses membres y assistent. Cela permet non seulement au participant de maîtriser l'histoire de l'organisation syndicale au sens large, mais également de connaître l'histoire des luttes, des conflits de travail et gains de sa propre section locale.

À la fin de cette décennie, un fonds de grève est créé afin d'augmenter une fois de plus le rapport de force des travailleurs. Vers la fin des années 1960, le syndicat entame la production d'un journal syndical. Sa première diffusion fût lors d'une grève importante d'une de leurs sections locales. Plusieurs sections locales adopteront cette pratique et produiront à leur tour un journal syndical visant à tenir les membres de leurs sections locales informés, en plus d'avoir une portée pédagogique.

La décennie suivante se caractérise par la lutte face aux droits de gérance encore beaucoup trop large à cette époque. À la suite de cette lutte, les conventions collectives sont maintenant davantage étoffées en matière d'encadrement du droit de gérance. Ces avancées comprennent notamment la limitation du droit de l'employeur à recourir à des services de sous-traitance ainsi que par l'application du principe de l'ancienneté aux autres droits reconnus par la convention collective. Toujours dans les années 70, des luttes innovatrices initiées par cette organisation syndicale en matière de santé et

sécurité a mené le législateur québécois à reconnaître le droit de refus¹⁷. L'acquisition de ce droit est particulièrement importante pour les travailleurs issus du secteur manufacturier en raison de la nature de leur travail.

Les québécois vivront une importante récession économique dans les années 80 et cela ne sera pas sans effet sur les travailleurs du secteur manufacturier. En raison des nombreuses abolitions de postes causant des pertes d'emplois, l'organisation syndicale verra son effectif de membres réduit de près du tiers. Afin de s'adapter à cette réalité, l'organisation syndicale décide d'étendre sa représentation syndicale à d'autres secteurs d'activité, notamment dans le secteur de la restauration et de l'hôtellerie.

Dans les années 90, à l'aube du nouveau millénaire et des avancements technologiques, les préoccupations syndicales de cette organisation sont principalement liées à la réorganisation du travail. L'organisation syndicale mène des luttes importantes afin d'instaurer une politique industrielle visant à relancer certains secteurs d'activité délaissés par le gouvernement. Les luttes les plus récentes concernent la protection des régimes de retraites à prestation déterminées, la stabilité des avantages sociaux ainsi que l'élimination des clauses orphelins.

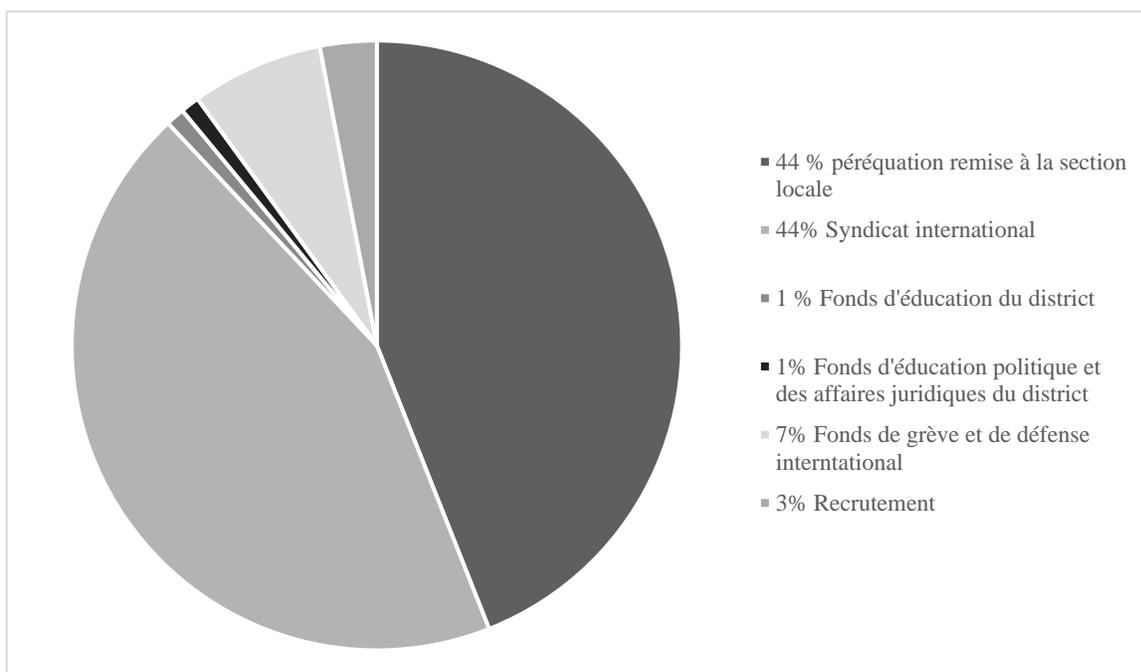
3.2.2 Le fonctionnement de l'utilisation et de la redistribution des cotisations syndicales

Le syndicat étudié reconnaît l'importance d'un niveau d'autonomie élevé des sections locales, et cela se manifeste dans sa façon de gérer l'utilisation et la redistribution des sommes recueillies par les cotisations syndicales. D'abord, le pourcentage de la cotisation syndicale est de 1,45 % du salaire gagné, au total, sur une période mensuelle, incluant les heures supplémentaires. Toutefois, le montant que représente cette cotisation sur une période d'un mois, ne peut dépasser 2,8 fois le taux horaire du

¹⁷ La *loi sur la santé et sécurité au travail* définit le droit de refus comme étant « le droit de refuser d'exécuter un travail qui présente un danger pour lui ou pour une autre personne » (Publications Québec, mis à jour le 1^{er} mai 2019 : art. 12)¹⁷.

travailleur. Le pourcentage total de la cotisation est établi de la manière suivante : le premier 1,30 % prélevé représentant la cotisation traditionnelle, et un 0,15% est ajouté à titre de contribution au Fonds de grève et de défense internationale. Le syndicat affilié réserve ainsi 0,15 % à ce Fonds, et partage ensuite les sommes provenant du 1,30 % de la manière représentée la figure 3.1.

Figure 3.1 Redistribution et utilisation des sommes perçues par les cotisations syndicales



Information tirée du document Notre cotisation (2019, p.5)

La section locale bénéficie également d'une autonomie quant à la possibilité de prélever un montant supplémentaire par le biais de la cotisation syndicale, par exemple, afin d'assurer un fonds de grève local. Cette décision doit toutefois être prise et adoptée lors d'une assemblée générale par la section locale. Une fois que la section locale reçoit le retour de péréquation, elle utilisera cette somme à différentes fins, notamment afin d'acquiescer les frais associés au processus d'arbitrage de grief ou d'inscription des membres du bureau syndical au programme de formation du syndicat affilié.

Au sein de chaque section locale, un bureau syndical gère les activités et finances issues du retour de péréquation. Les postes élus composant ce bureau syndical ainsi que les principales fonctions qui leurs sont conférées sont présentées dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1 Structure des membres composant le bureau syndical d'une section locale

<i>Postes</i>	<i>Fonctions</i>
Président	Chapeaute les activités syndicales de la section locale ainsi que les fonctions des autres membres du bureau syndical au plan local.
Vice-Président	Remplace le Président lors des absences et s'occupe des tâches que lui confie le président.
Secrétaire-financier	Effectue de la tenue de livres et assure la gestion de budget de la section locale.
Secrétaire archiviste	Effectue de la tenue de dossier, rédige les procès-verbaux, assure les communications à différents paliers.
Secrétaire-trésorier	Autorise les dépenses et signe les chèques.
Garde intérieur	S'assure à ce que les personnes qui se présentent aux assemblées syndicales soient des membres en règle.
Garde extérieur	Traditionnellement, le garde extérieur surveillait l'entrée du lieu où se déroulait l'assemblée syndicale, par exemple, afin de prévenir la venue des policiers, à l'époque où les associations syndicales n'étaient pas reconnues légalement.
Syndic (3)	S'assurent de la conformité des dépenses et du respect des procédures de la section locale.
Guide	S'assure que toute personne présente est autorisée à y être, ou, le cas échéant, exiger que cette personne signe une carte de membre pour assister à l'assemblée. Le guide travaille conjointement avec le garde intérieur.

Information tirée de la page web du syndicat étudié (2019)

Chacune des sections locales forme leur bureau syndical de onze membres élus, mais dans certaines circonstances¹⁸ ce nombre peut varier.

¹⁸ Dans le cas d'une section locale composée, les unités de base d'une section locale composée vont élire trois à cinq membres sur place, à l'unité de base, en plus de la structure des onze membres composant le bureau syndical de la section composée.

3.2.3 La composition de l'échantillon

Notre étude s'intéresse à la représentation syndicale au plan local. Plus précisément, nous désirons connaître de quelle manière le représentant au plan local mobilise les ressources de pouvoir syndicales. Ainsi, notre population, en fonction du terrain d'étude, représente l'ensemble des présidents des différentes sections locales du syndicat choisi. Toutefois, les circonstances de notre étude ne permettant pas de rencontrer l'ensemble des présidents, nous avons procédé par échantillonnage. L'échantillon est le « groupe représentatif qui devra représenter, en miniature, l'ensemble plus vaste concerné par le problème de la recherche (Aktouf, 1992 : 72) ». Aktouf (1992 :73) explique que « la problématique de la recherche, les objectifs, les hypothèses et la délimitation de l'univers de l'enquête sont les bases sur lesquelles [nous pourrions nous] fonder pour élaborer les critères auxquels devront répondre les éléments constitutifs de l'échantillon ». Ainsi, en présence d'un devis qualitatif, il est tout à fait approprié d'utiliser un échantillon non-probabiliste, c'est-à-dire un échantillon dont le choix des sujets ne relève pas du hasard (Gauthier et Bourgeois, 2016). Bien que l'utilisation de cette méthode rende difficile l'évaluation d'erreur d'échantillonnage, elle permettra toutefois de limiter les coûts associés à la démarche d'échantillonnage probabiliste en plus d'épargner les délais occasionnés par des méthodes plus fastidieuses (Loether et McTavish, 1980, Gauthier et Bourgeois, 2016).

Ainsi, notre échantillon d'étude est composé de présidents de sections locales, préalablement identifiés par le directeur adjoint du syndicat étudié. Ceux-ci sont ensuite contactés par téléphone et ont accepté l'entrevue sur une base volontaire. Certains ont été contactés directement, alors que d'autres l'ont été par un intermédiaire, soit le permanent attribué à la section locale ou le coordonnateur régionale. Toutefois, Gauthier et Bourgeois (2016) nous sensibilisent quant aux caractéristiques psychologiques similaires et particulières des participants volontaires (ex. : curiosité, sociabilité, etc.), ce qui ne permet pas la généralisation des résultats.

Sur quatorze présidents contactés, onze ont participé à l'étude. Notre échantillon est composé de dix hommes et d'une seule femme, tous de nationalité québécoise et francophone. Le niveau de scolarité varie entre l'absence d'un diplôme d'études

secondaire, avec un degré de deuxième année complétée, jusqu'à l'obtention d'un diplôme universitaire (baccalauréat). Dans le cas des plus grandes sections locales, il s'agit d'une section locale composée¹⁹. Les sections locales sélectionnées sont principalement situées dans la grande région de Montréal, mais nous avons également interviewé des représentants de la région de l'Abitibi, de la Gaspésie ainsi que de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

3.3 Choix de la méthode et instrument de collecte de données

Les données sont collectées par entrevue individuelle semi-dirigée, en raison de la recherche d'interprétation du discours des sujets de recherche (Dépelteau, 2000). En effet, « une telle posture épistémologique vise une compréhension riche d'un phénomène, ancrée dans le point de vue et le sens que les acteurs sociaux donnent à leur réalité » (Gauthier et Bourgeois, 2016 : 337). L'entrevue est une interaction verbale et permet de « dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence » (Gauthier et Bourgeois, 2016 : 339). L'entrevue est une méthode de collecte de données efficace lorsque l'observation d'un phénomène n'est pas possible ou trop laborieuse. Sur onze entrevues, dix ont été enregistrées, deux ont été produites par visio-conférence, trois par téléphone, et six en personne. La collecte de données a débuté en mai 2016 et s'est terminée en mars 2018. Les entrevues effectuées en personne ont été faites soit directement sur le lieu de travail ou dans un local du bureau régional du syndicat, à l'exception d'un seul répondant où l'entrevue s'est déroulée dans un lieu social près du lieu physique la section locale.

3.3.1 Considérations éthiques

Dans le cadre d'une étude en sciences sociales, certains principes au niveau de l'éthique sont à respecter. Martineau (2006 :74) définit l'éthique de recherche comme étant «

¹⁹ Le syndicat étudié définit la section locale composée comme étant un ensemble d'accréditations syndicales de différents milieux de travail (différents employeurs), pouvant être regroupées sur la base de leur secteur d'activité ou d'une région géographique.

l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur ». Ainsi, le chercheur étudiant un phénomène humain doit être conscient de ses conduites et attitudes (Connolly, 2003). Plus précisément, le chercheur doit d'abord, avant même de débiter la cueillette de données, obtenir un consentement libre et éclairé du sujet à la participation de l'étude. Il doit également assurer la confidentialité des données recueillies et respecter leur vie privée (Van Der Maren, 1999). Pour ces raisons, nous avons en premier lieu, lors d'une rencontre avec le directeur adjoint du syndicat étudié, présenté notre objet de recherche ainsi que les paramètres méthodologiques utilisés. Nous avons obtenu une approbation écrite, nous permettant ensuite contacter les représentants composant notre échantillon. Dans un deuxième temps, une fois que ces représentants ont accepté de participer à l'étude, ces derniers ont signé un formulaire de consentement, assurant la confidentialité des données, et nous autorisant également à enregistrer les entrevues.

3.4 La collecte et la technique d'analyse des données

Cette section présentera d'abord l'instrument ayant servi à la collecte de données. Notre instrument est une grille d'entrevue semi-dirigée. Puisque ce mémoire s'inscrit dans un projet de recherche plus large portant sur le leadership des représentants syndicaux au plan local dans un contexte de transformation des environnements de travail, l'instrument de mesure a été développé par l'ensemble de l'équipe participant au projet initial issu du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation du travail (CRIMT). Nous concluons en énonçant la technique d'analyse des données qui fût utilisée dans le cadre de notre étude.

3.4.1 Structure de l'instrument

Cette sous-section vise à présenter l'instrument ayant servi à la collecte de données, en plus d'offrir quelques extraits de la grille d'entrevue, que nous retrouvons dans son intégralité à l'annexe A de ce mémoire. Avant même de débiter l'entrevue, les répondants sont mis en contexte sur les objectifs de notre recherche. De plus, ils sont

informés que l'ensemble des répondants détiennent la même position au sein de leur section locale respective, soit celle de président, qu'ils proviennent tous de la même organisation syndicale et du même secteur. Cette introduction à l'entrevue permet d'indiquer ce sur quoi nous désirons investiguer,

La grille d'entrevue comptabilise un total de quarante questions, classées en six sections. Le tableau 3.2 présente les thèmes abordés par les six sections de la grille d'entrevue.

Tableau 3.2 Liste des sections composant la grille d'entrevue

Section 1	L'entreprise et le syndicat : État des lieux et évolution.
Section 2	Votre parcours et vos motivations
Section 3	Rôle et tâches
Section 4	Relations avec les membres
Section 5	Relations avec l'employeur
Section 6	Défis et perspectives d'avenir

À la première section de la grille d'entrevue, nous y retrouvons la présentation du répondant et de sa section locale. Celle-ci s'avère pertinente non seulement à des fins d'identification, mais également parce qu'elle permet de démontrer l'étendue des connaissances du représentant quant à l'historique de sa section locale. Les réponses offertes à la question portant sur l'historique et l'affiliation syndicale permettront d'étoffer nos analyses quant à la mobilisation des ressources narratives. La deuxième section, portant sur le parcours du président et les motivations l'ayant conduit à s'impliquer syndicalement, permet d'en apprendre davantage sur les valeurs qu'il rattache au syndicalisme et sur ses expériences. Nous y retrouvons notamment les questions suivantes :

Section 2 – Question B : D'où provient votre intérêt envers le syndicalisme de manière générale? (Famille, amis, etc.) Comment s'est-il développé? Est-il attribuable à un événement marquant?

Section 2 – Question C : Qu'est-ce qui vous a poussé à vous impliquer au sein de votre syndicat local? Plus particulièrement, qu'est-ce qui vous a motivé à vous présenter comme président de votre section locale?

Section 2 – Question D : Quels sont pour vous les valeurs ou principes centraux du syndicalisme? Selon vous, quel doit-être le rôle du syndicalisme de manière générale?

Nous nous sommes intéressée à la façon dont le président organise ses différentes activités dans le cadre de ses fonctions. Ces questions nous ont permis d'en connaître davantage sur le niveau d'implication des répondants au plan local ou en dehors des fonctions habituelles et formelles. À ces questions nous avons obtenu des réponses riches en informations sur le programme de formation syndicale organisé par le syndicat affilié, en plus de connaître l'évaluation qu'ils en font. Toujours en lien avec le rôle et les tâches du président, nous nous sommes intéressés à l'évolution de leur travail de représentation afin d'en saisir les différentes subtilités découlant du contexte actuel. Dans cette section, nous y retrouvons, notamment, ces questions :

Section 3 – Question A : Quelles sont les principales tâches que vous exercez dans une semaine typique de travail en tant que président de votre exécutif?

Section 3 – Question B : Qu'est-ce qui a changé dans votre travail de président du syndicat au cours des dernières années?

Section 3 – Question D : Avez-vous reçu de la formation dans le cadre de vos fonctions syndicales ? Si oui, quel était le contenu de ces formations et quelle évaluation en faites-vous de leur efficacité?

La présence de délégués sociaux étant la norme dans l'ensemble des sections locales du syndicat affilié, nous avons interrogé les répondants sur la structure de délégués²⁰ mise en place. Les fonctions d'un délégué viennent élargir le mandat du syndicat, c'est-à-dire que celui-ci n'a plus comme simple fonction de procurer et promouvoir les bonnes conditions de travail aux membres.

Section 3 – Question J : Avez-vous une structure de délégués au sein de votre syndicat local ? Dans l'affirmative, combien y a-t-il de délégués au sein de votre syndicat ?

Section 3 – Question K : Comment qualifieriez-vous la relation que vous entretenez avec ces délégués ?

²⁰ Dans le contexte de notre étude, le terme « délégué » fait référence à une fonction non élective au sein de la section locale.

Les questions portant sur les relations entre le président et ses membres nous ont permis d'en apprendre davantage sur la perception que le président aura de son propre rôle, et également de ce qu'il comprend de ce que les membres attendent de lui. Cela nous permettra par la suite d'établir des liens entre sa perception de ce que les membres attendent du président et la façon dont il s'acquitte de son rôle. Cet exercice facilitera l'étude de la relation entre le président et ses membres, associée à la solidarité interne.

Section 4 – Question A : D'après vous, qu'est-ce qui est important pour les membres du syndicat lorsqu'ils choisissent un président?

Section 4 – Question C : Comment qualifieriez la relation que vous entretenez avec vos membres?

Section 4 – Question D1 : Estimez-vous que vos membres reconnaissent votre travail au sein de leur syndicat local?

Nous nous sommes intéressés à la gestion de la relève à l'intérieur de la section locale. À la dernière section de la grille d'entrevue, nous retrouvons des questions portant sur les objectifs de l'équipe du bureau syndical et de la perspective du répondant quant à la relève syndicale de leur section locale. Nous y retrouvons notamment les questions suivantes :

Section 4 – Question A : Avez-vous des problèmes à trouver des personnes qui veulent s'impliquer au sein de votre syndicat local? Si oui, comment comptez-vous remédier à ce problème de relève?

Section 4 – Question B : Quel profil devrait idéalement avoir les travailleurs qui souhaiteraient s'impliquer au sein de votre syndicat ?

Section 4 – Question C : Quels sont les principaux objectifs que vous et votre équipe syndicale vous êtes fixés?

Maintenant que nous avons présenté notre outil de collecte de données, nous retrouverons à la sous-section suivante la technique d'analyse que nous avons utilisée dans le cadre de notre recherche.

3.4.2 Technique d'analyse utilisée

Afin de procéder à l'analyse, nous avons enregistré dix des onze entrevues. Le contenu de la onzième entrevue a été recueillie par notes écrites. Les dix autres entrevues totalisent 1027 minutes d'enregistrement, allant d'une durée de 41 minutes à 85 minutes. La durée moyenne des entrevues est de 62 minutes. Afin de faciliter le traitement des données, les services d'une ressource extérieure ont été utilisés afin de transcrire le contenu des enregistrements.

Nous avons construit un arbre de codification en fonction des dimensions de notre d'analyse. Cet arbre de codification permet de comprendre les différentes nuances par lesquelles les éléments appartenant à la dimension peuvent s'exprimer dans le discours des répondants. Par exemple, nous avons pris le soin d'identifier les synonymes ou expressions pouvant être utilisés par le répondant désignant une dimension du modèle. Ainsi, une fois les verbatims reçus, deux premières lectures de chaque entrevue ont d'abord été effectuées, afin de codifier les éléments se rattachant aux dimensions de notre modèle conceptuel. Au cours de ces deux premières lectures, nous avons bonifié notre arbre de codification en raison nouvelles expressions découvertes dans les verbatims. Nous avons par la suite effectué une recherche par mot clef dans l'ensemble des verbatims. Aucun logiciel statistique n'a été utilisé afin d'analyser et traiter les données. L'ensemble des lectures et recherches par mot clef s'est effectuée sur Word Office.

Lors de l'analyse de données, l'ensemble des verbatims ont été revisités non seulement afin d'approfondir la compréhension de l'expression des dimensions dans le discours des répondants, mais également afin de dégager quelques liens entre les dimensions et entre les discours.

Chapitre 4 - PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Le troisième chapitre a permis d'expliciter les choix méthodologiques de notre étude en dressant notamment un portrait détaillé du syndicat étudié et de la méthode d'échantillonnage de nos répondants. Après avoir dirigé onze entrevues, toutes auprès de présidents de sections locales issues du même syndicat affilié, nous avons saisi l'opportunité d'utiliser le contenu de ces entrevues afin de mieux comprendre comment ces intervenants au plan local mobilisent concrètement les ressources de pouvoir syndicales, dans un contexte de transformation des milieux de travail.

Le présent chapitre se divise en cinq sections. En premier lieu, nous étudierons la provenance et l'utilisation qui est faite des ressources narratives par nos répondants dans le cadre de l'exercice de leur rôle. Dans la deuxième section, nous brosserons le portrait des ressources organisationnelles mobilisées par nos répondants et analyserons comment ces ressources sont utilisées dans leur quotidien. Cela nous mènera à la troisième section de ce chapitre qui se consacrera à l'étude de la solidarité interne en tant que ressource syndicale. Cette section de chapitre discutera plus spécifiquement de la cohésion interne et de la vitalité délibérative, soit les deux dimensions identifiées comme étant associées à cette ressource par Lévesque et Murray (2010). La quatrième section de ce chapitre se dédiera à la dimension analytique concernant l'insertion dans les réseaux, incluant autant la création et le maintien des liens horizontaux que verticaux. Nous terminerons ce chapitre par un regard synthèse sur la mobilisation des ressources.

4.1 Les ressources narratives

Les ressources narratives représentent une des ressources de pouvoir de l'action syndicale identifiées par Dufour, Hege, Lévesque et Murray (2009) et Lévesque et Murray (2010). Les ressources narratives offrent un bagage d'histoires, véritables ou mythiques, véhiculant un ensemble de valeurs, reflétant une culture propre à l'organisation. Ces ressources permettent de s'ancrer par le biais de la construction

d'une identité commune. Ainsi, cette section aborde la manière dont les représentants syndicaux construisent leurs ressources narratives. À cet égard, les propos de nos répondants nous poussent à distinguer les ressources narratives qui émanent des récits en lien avec l'affiliation syndicale et le processus d'accréditation de leur milieu de travail, de celles en lien avec l'historique de l'entreprise, et de celles portant finalement sur les conflits de travail passés de la section locale. Afin de préserver et favoriser le partage de ces récits représentant la pierre angulaire dédié à la construction d'une identité commune, des mécanismes ou actions doivent être mis en place afin d'assurer la survie de ce bagage historique, ce que nous présenterons dans notre quatrième sous-section.

4.1.1. Un narratif lié à l'affiliation syndicale et au processus d'accréditation

La grande majorité des répondants démontrent leurs connaissances portant sur l'historique de leur affiliation syndicale ou du processus d'accréditation sur le lieu de travail. La syndicalisation de leur lieu de travail demeure d'ailleurs toujours un point cardinal dans leur histoire :

« Moi, j'ai été embauché en 2000 dans les salles de cuves, comme travailleur opérateur de salle de cuves. On était 800 à l'époque ; là, on est environ 650 membres sur trois accréditations différentes, puis on est syndiqués [nom du syndicat affilié étudié], on est la [numéro de la section locale]. On était... à l'origine, on est accrédité depuis 1943. On était [nom d'une centrale syndicale], on a été [nom d'une centrale syndicale], on a été la [nom d'une centrale syndicale], [nom d'une centrale syndicale], [nom d'une centrale syndicale], qui était, dans le fond, tous les syndicats d'aluminium et puis, par la suite, on a été syndicat indépendant ; puis on a eu un contrat de service avec les [nom du syndicat affilié étudié], en 2002-2003, dans ces eaux-là, puis on a été adhéré pleinement [nom du syndicat affilié étudié] par la suite ». Président #1

« Dans un premier temps, nous, quand l'usine a commencé, on n'était pas syndiqués. Donc, en 86, c'était nouveau. Ça fait qu'on a commencé à marauder ou à s'organiser en 89. Donc, c'est déjà un changement au niveau de nos organisations du travail parce que, en 89, c'est de l'organisation, on a fait signer des cartes ; 90, on a déposé, ça a été contesté ; 91, on a obtenu notre accréditation, on a négocié. Ça a été juste en 92 avant qu'on ait notre première convention collective. Déjà là, tout de suite au début, ça a chamboulé un peu nos relations avec notre employeur ». Président #2

« Nous autres, on a toujours été [nom du syndicat affilié étudié], puis on est des [nom du syndicat affilié étudié] depuis 1965, 64-65. Ça fait plus de 50 ans qu'on est des [nom du syndicat affilié étudié], on est affilié à la [nom de la centrale syndicale à laquelle le syndicat étudié est affilié] au Québec. Ça fait qu'on n'a jamais eu d'autre...

c'est vraiment juste [nom du syndicat affilié étudié] qu'on a été depuis l'ouverture de l'affinerie ». Président #6

Ces extraits démontrent, de manière éloquente, la connaissance approfondie acquise par les présidents de sections locales, de l'historique des affiliations syndicales et du processus de syndicalisation. Non seulement les répondants maîtrisent ces éléments historiques, mais ils en font également la promotion en s'assurant que cet héritage soit transmis au suivant.

4.1.2 Un narratif lié à l'évolution de l'entreprise et du milieu de travail

En plus de connaître l'historique de leur affiliation syndicale sur le lieu de travail, les répondants offrent en complémentarité, des informations riches quant à l'historique de l'employeur. Par exemple, qu'il s'agisse d'un changement de propriétaire ou d'actionnaires et des impacts qui en ont découlés, ou encore, de l'évolution des critères d'embauche pour certains titres d'emploi, les répondants ont su mettre de l'avant leurs connaissances. Tous ces événements qui appartiennent pourtant à l'histoire de l'entreprise font néanmoins partie des ressources narratives des présidents des sections locales. Un de ces représentants soulignait d'ailleurs en quoi les changements vécus dans une entreprise peuvent être mobilisés comme ressource narrative justifiant d'éventuelles revendications ou luttes syndicales :

« Je suis rentré au service [nom de l'entreprise au moment de son embauche] dans le temps qu'ils étaient la compagnie [nom de l'ancienne entreprise], qui avait une approche, je vous dirais, plus bon père de famille, paternaliste un peu, tu sais, compréhensif; puis l'époque du donnant-donnant était vraiment, tu sais, gagnant-gagnant, c'était important pour eux de garder l'équilibre puis tout ça. On a été acheté par [nom de l'entreprise actuel] en 2007. Progressivement, [nom de l'entreprise actuel] a pris le contrôle. Ils ont tassé des dirigeants [nom de l'entreprise au moment de son embauche] jusqu'à aujourd'hui. On a vraiment vu le changement de philosophie puis de mentalité beaucoup plus, disons, axées sur... je pourrais dire, admettons, la hiérarchie : beaucoup plus de superviseurs, moins d'autonomie, plus de surveillance, plus de standards généraux. C'est beaucoup plus de productivité, à couper au maximum le staff, eux-mêmes à aller jusqu'au point de rupture, de le franchir, puis de ramener du monde par la suite, mais de se rendre vraiment au point de rupture, au niveau de ce qu'on peut faire, admettons, un temps d'un travailleur, du temps *off* dans une journée ». Président #1

Cet extrait témoigne des impacts sur l'organisation du travail et la culture d'entreprise qui résultent du changement de propriétaire ou d'actionnaire. Ces changements sont

connus et partagés par les représentants au plan local, puisqu'ils ont également un impact sur la façon dont ceux-ci ont dû adapter leurs pratiques. La connaissance et la maîtrise de ces éléments historiques, provenant des ressources narratives, représentent en effet une source de pouvoir puisque cela protège les représentant syndicaux d'une possible asymétrie d'information en contexte de négociation collective ou de résolutions de conflits. De plus, le partage de ces récits liés à l'historique des changements de l'entreprise facilite la création d'une identité commune chez les membres, puisque chacun pourra s'identifier aux luttes du passé.

Les changements liés à l'évolution des emplois, résultant de la robotisation et liés à la transformation de l'organisation du travail en lien avec les nouvelles pressions du marché, sont également partie intégrante de l'histoire de la section locale, puisque ces nombreux changements ne sont pas sans effet sur le travail de représentation syndicale. En effet, qu'il en résulte des abolitions de postes, d'une transformation des tâches des enjeux au niveau de la santé et sécurité, ces événements ont un impact réel sur les défis qui entourent l'action syndicale pour le représentant au plan local et l'organisation syndicale au sens large. Quelques présidents offrent un témoignage poignant à ce sujet. Ces récits composent, tous comme les luttes du passé, leur histoire qui s'ancre dans les enjeux du secteur manufacturier.

« Nous autres, on a été dans un mode autonome, sans supervision, pendant 10 ans. On avait juste, admettons, un superviseur pour 20 travailleurs, puis lui, tout ce qu'il gérait, c'était nos vacances, les cédules, ces choses-là, mais le journalier, là, les tâches à faire, c'était des travailleurs qui se les séparaient entre eux autres ». Président #3

« À cause du manque de main-d'œuvre, de la robotisation à venir ... [...] Au niveau syndical, il y a la robotisation, la mécanique, qui vont être le principal problème des travailleurs. Il y a aussi le fait que beaucoup de monde qui travaille même plus de leur bureau, ils travaillent de chez eux avec leur ordinateur ». Président #7

Dans l'extrait précédent, le président fait état d'une précarité d'emploi qui accompagne parfois le processus de robotisation des opérations sur le lieu de travail.

4.1.3 Un narratif lié à l'historique des conflits de travail de la section locale

Les ressources narratives des représentants syndicaux locaux apparaissent également fortement imprégnées de l'historique des conflits de travail. Ainsi, la période à laquelle

le conflit de travail a eu lieu, les enjeux qui y étaient associés, les techniques de mobilisations utilisées ainsi que les résultats obtenus font partie intégrante de l'histoire que les représentants syndicaux cherchent à partager à leurs membres :

« On a baissé de membres effectivement. On a subi un lock-out, en 2012, de six mois. Dans le règlement suivant le lock-out, il y a une des accréditations, qui s'appelait le [nom de l'entreprise], qui se trouvait à être une tâche pour préparer les cuves avant de les mettre en service, eux, les gens ont laissé aller leur accréditation en échange de permanences, puis d'augmentations de salaire dans la nôtre. Donc là, on a baissé d'une cinquantaine de membres, puis le reste, ça a été, je vous dirais, de la productivité par attrition essentiellement ». Président #1

L'aboutissement de ce lock-out a eu comme répercussion de perdre de nombreux membres de la section locale en échange de stabilité au niveau des postes à d'autres endroits. L'histoire de cette section locale est donc marquée par ce lock-out de 2012. Il en est de même pour l'extrait ci-dessous, où le président raconte fièrement de quelle manière les membres ont répondu au lock-out précipité de l'employeur.

« Ce qu'il voulait le boss c'est produire plus en donnant moins aux travailleurs [...], là le boss pensait faire peur aux gens en faisant un lock-out, ça a pris un peu de temps pour que le feu se clame un peu. On n'a pas eu le temps d'aller chercher un mandat de grève, il y avait eu des discussions préparatoires. Durant le lock-out, le lendemain, une roulotte était installée pour les travailleurs ». Président #7

En détenant une fine connaissance de ces éléments historiques associés aux conflits de travail, les répondants étaient en mesure de justifier la présence de telle ou telle clause dans leur convention collective, en plus d'en connaître la pertinence. Au-delà de la connaissance technique du contenu des conventions collectives, les représentants syndicaux rencontrés ont largement témoigné de leur connaissance du chemin parcouru afin d'obtenir les conditions de travail dont leurs membres bénéficient aujourd'hui. La connaissance de ces éléments et le développement d'un narratif autour d'eux apparaît par ailleurs fondamental afin de légitimer certaines actions syndicales, ou, de plus en plus souvent, défendre le maintien de certains acquis. Pour ces raisons, les répondants insistent sur l'importance de transmettre cette histoire, afin d'assurer que la relève sera outillée pour défendre et maintenir les acquis du passé :

« Donc, les nouveaux, ils arrivent, eux autres, ils ont tout, puis là, bien, c'est de leur faire comprendre qu'on n'a pas eu ça gratis. Ce n'est pas parce qu'on a ça que... puis là, de ne pas juste te baser là-dessus comme, tu sais, tu rentres dans un syndicat parce qu'on est bien ; tu rentres dans le syndicat parce qu'il faut que tu fasses avancer le

syndicat. C'est ça que je dirais qui est difficile à motiver les gens, dire : « Ce n'est pas vrai que ce qu'on a là, ça a été facile à avoir ». Président #2

« Le vétéran, mais aussi le dernier des Mohicans. Il ne reste plus rien que moi qui a tout négocié, donc, moi, je suis très, très au courant de toutes les conventions, tu sais, je suis au courant pourquoi les articles ont changé dans la convention, ça fait que je suis capable de faire l'historique ». Président #2

Ci-haut, le président explique la nécessité de rappeler aux moins anciens les batailles du passé afin d'expliquer les acquis du présent. Ainsi, l'importance de partager les récits du passé représente une façon de justifier la présence du syndicat sur le lieu de travail, en plus d'afficher les couleurs et les pratiques de la section locale. Non seulement ce partage est nécessaire au plan de la section locale, mais il l'est également entre elles, puisque les mêmes stratégies peuvent être adoptées par une différente section locale.

En plus d'outiller la relève, le partage de cette histoire est également utilisé par bon nombre de répondants comme moyen d'intégration et de socialisation pour les personnes nouvellement embauchées. Il s'agit d'une sorte de préface que les répondants utilisent afin d'intégrer syndicalement le nouveau membre :

« À toutes les fois qu'il y a des nouveaux qui rentrent, on passe deux heures avec eux autres pour leur parler de notre syndicat, pour leur parler de la structure comme je t'ai parlé tantôt, puis leur parler de notre historique, pourquoi on est là, pourquoi on a eu un conflit, c'est quoi nos conventions qu'on a négociées. Puis on leur [les personnes nouvellement embauchées] parle aussi de la cotisation syndicale, parce qu'ils veulent savoir... on veut leur expliquer combien ça coûte et qu'est-ce qu'on fait avec cet argent-là ». Président #2

Ce président explique clairement l'importance selon lui de partager l'historique de la section locale, de leur structure et de leurs conditions de travail de manière générale. Les conditions de travail étant le reflet des batailles du passé, elles doivent être expliquées. Dans la perspective du président, il s'agit également d'une manière d'entrer en contact avec les nouvelles personnes embauchées, permettant ainsi de favoriser leur intégration et socialisation non seulement à titre d'employé, mais également à titre de membre de la section locale.

« Puis à cause du syndicat, dans le fond, quand tu recules dans le temps de nos parents, il n'y avait d'assurance maladie, il n'y avait pas de protection en tant que tel, puis le chômage. C'est des batailles de longue date. Les plus jeunes ne connaissent pas le pourquoi c'est là, mais dans... quand tu fais tes formations syndicales, en plus,

ils te le prônent, puis ils te font valoir qu'est-ce qu'ils ont revendiqué dans le passé, la santé et sécurité ». Président #5

Le discours du répondant fait état de la pertinence non seulement d'enseigner l'histoire de la section locale aux nouvelles personnes embauchées, mais également l'histoire qui se cache derrière certaines lois du travail ou programmes gouvernementaux, qui ont été mis en place à la suite de luttes syndicales.

4.1.4 Mécanismes pour favoriser le partage des récits

Les propos de nos répondants ont mis en lumière deux principaux mécanismes de diffusion des ressources narratives des présidents locaux. La première concerne les véhicules d'informations du syndicat local et le deuxième concerne les échanges privilégiés durant les cours de formation syndicale.

Le premier mécanisme implanté dans certaines sections locales est celui de la production d'un journal syndical et la création d'un comité social. En effet, afin d'assurer le partage des ressources narratives, certaines sections locales produisent un journal syndical qui se veut un lieu privilégié pour cultiver un lien avec les membres et construire un narratif commun. Ces journaux laissent d'ordinaire place à diverses nouvelles syndicales et soulignent les bons coups de certains membres ou encore les luttes menées par le syndicat :

« On a un petit comité journal qu'on met en place une fois de temps en temps. Des fois, c'est deux, trois fois par année, si quatre, on est possible. On sort un journal à l'interne qu'on s'est mis pour pouvoir garder une relation, dans le fond, avec les travailleurs ». Président #9

« Nous on a un journal communautaire et un comité de loisir aussi pour les membres ». Président #10

Pratique partagée dans quelques sections locales, la publication d'un journal ainsi que la présence d'un comité social sont des moyens utilisés entre autres, comme moyen de partage des récits tout en assurant la qualité du lien avec les membres.

Le deuxième mécanisme concerne les cours de formation offerts par le syndicat affilié. Ces cours de formation représentent également un lieu d'échange privilégié favorisant le partage des ressources narratives. Le fait que l'organisation syndicale à laquelle la

section locale est affiliée et possède une histoire riche en luttes politiques en plus d'être associée à un syndicat américain qui est un des pionniers de l'histoire du syndicalisme en Amérique du nord en fait la source de riches ressources narratives. En effet, ce syndicat accorde une grande importance à son histoire et cherche à transmettre cette référence à ses sections locales. À cet égard, à l'intérieur du programme de formation, un cours est spécifiquement offert pour en apprendre davantage sur l'histoire du syndicalisme et particulièrement sur celle de leur organisation, de ses origines. Ces cours offrent aussi un espace de discussion pour que les représentants de différentes sections locales puissent partager leur histoire, solidifiant ainsi les fondations d'une identité commune.

« Ça fait que ça, il y a eu des cours super enrichissants. Il y avait des choses de base parce que, eux autres, ils veulent uniformiser aussi des... tu sais, tu arrives avec ton bagage, ça fait que dépendamment à quel moment dans ton cheminement tu vas suivre cette formation-là, moi, je suis allé peut-être un peu tard, j'aurais dû peut-être y aller trois, quatre ans plus tôt, j'aurais encore plus appris, mais j'ai quand même appris peut-être d'autres choses que même le programme, peut-être, du vécu justement des autres, puis de se comparer ». Président

« Ça fait que ça, il y a eu des cours super enrichissants. [...] Tu sais, tu arrives avec ton bagage, ça fait que dépendamment à quel moment dans ton cheminement tu vas suivre cette formation-là, [...] du vécu justement des autres, puis de se comparer ». Président #1

« Bien, la formation chez [nom du syndicat affilié] est donnée par des travailleurs. C'est des travailleurs qui donnent la formation. Ça fait que c'est des gens, des fois, qui ont de l'expérience, puis des gens qui l'ont déjà vécu, puis, tu sais, ils ont été sur le terrain. Ça fait que c'est sûr que la formation est plus... je ne dirais pas intéressante, mais c'est plus convaincant quand ça vient d'un de tes pairs ». Président #6

Ces cours sont jugés par nos répondants comme étant un mécanisme efficace permettant d'intégrer l'identité du syndicat affilié pour ensuite la transporter sur le lieu de travail, dans la section locale.

4.1.5 Les ressources narratives : synthèse

Cette section se dédiait à identifier quelles sont les ressources narratives mobilisées par les répondants. Nous avons vu que ces ressources peuvent prendre plusieurs formes, et qu'elles contribuent de différentes manières à la vie syndicale de la section locale. Les

ressources narratives mobilisées par une section locale puisent notamment leur origine dans l'histoire du syndicat local mais aussi dans celle de son affiliation. Bon nombre de répondants démontrent également une fine connaissance de l'évolution de la structure de propriété de l'entreprise, des changements vécus au niveau du milieu de travail ainsi que des conflits et des luttes qui ont marqué l'évolution des relations de travail dans leur milieu. Le partage des ressources narratives par les présidents locaux revêt plusieurs utilités, puisque celui-ci permet de justifier la présence syndicale, en plus de favoriser la socialisation des nouveaux membres et faciliter la mobilisation syndicale.

4.2 Les ressources organisationnelles

Cette deuxième section de chapitre s'attardera aux ressources organisationnelles sur lesquelles les représentants syndicaux locaux peuvent tabler. Rappelons que les ressources organisationnelles d'une organisation syndicale se manifestent sous différentes formes, notamment en ce qui concerne les ressources matérielles et humaines ainsi que par la présence de différents programmes (Lévesque et Murray, 2010). Ce type de ressources est propulsé entre autres par les capacités financières du syndicat affilié et de la section locale, ce qui leur permettra de s'équiper par exemple de matériel divers, de développer différents programmes, d'avoir accès à des ressources humaines qualifiées à titre de permanent ou même encore permettre l'accès à service juridique. La première sous-section se consacrera à retracer les différents éléments du discours des répondants où il fût possible de constater la mobilisation d'un type particulièrement important de ressources organisationnelles : le programme de formation. Par la suite, nous aborderons la mobilisation des ressources humaines et matérielles de manière plus générale, qui ont été soulevées par les répondants.

4.2.1 Le programme de formation

Du discours des représentants interviewés, nous avons su identifier les ressources organisationnelles auxquelles ils se réfèrent davantage. Le programme de formation est

sans contredit une des ressources organisationnelles importante. La qualité du programme de formation est un enjeu auquel le syndicat affilié doit s'attarder puisqu'il permet ensuite, chez le représentant, de développer ses aptitudes d'apprentissages et de transfert de connaissances. De surcroît, cela rendra possible de comprendre en quoi les ressources organisationnelles constituent un organe essentiel à l'expression de ces aptitudes.

Le fait d'être membre d'un syndicat affilié offre différentes ressources intéressantes, notamment des programmes de formation de la centrale syndicale, en plus de celui du syndicat affilié lui-même. Différentes ressources gravitent autour du syndicat et de la centrale, ce qui offre un éventail de possibilité pour le représentant syndical qui désire bénéficier d'une formation. Au-delà de la centrale syndicale, d'autres institutions peuvent également contribuer à la formation des représentants du syndicat affilié, telles une société de capital de développement issu du mouvement syndical. Ce type de société offre également un programme de formation visant par exemple à mieux comprendre les cotisations REER ainsi que la planification d'une retraite. Ce type d'apprentissage s'avère particulièrement utile pour les représentants syndicaux prenant part au processus de négociation de convention collective²¹, notamment en ce qui concernant la ou les clauses portant sur le régime de retraite. Des experts du domaine peuvent également offrir de l'information aux membres dans un contexte de négociation afin que ceux-ci puissent saisir les enjeux découlant du choix d'un régime de retraite.

« Aussi, il y a la formation par la [société en capital de développement associé à la centrale syndicale] pour vendre des REER, ça c'est en plus des séminaires sur les assurances; et les régimes de retraite, qui se donne en plénière ». Président #10

« Le problème c'est que les cadres ont commencé à dire aux membres que leur nouveau régime à cotisations déterminées était meilleur qu'un régime à prestations déterminées. Il fallait qu'à toutes les semaines je fasse le tour des *lunch room* pour expliquer aux membres la différence entre les deux régimes de retraite. Chaque assemblée régulière précédant les négos, comportait à l'ordre du jour : PD vs CD. Nous avons suivi plusieurs formations sur les régimes de retraite et nous avons demandé à [nom de l'expert en régime de retraites provenant de la société de capital de développement] de venir expliquer au membre à l'aide d'un projecteur ce qu'était

²¹ Lorsque les répondants étaient en mesure d'identifier quel était l'enjeu principal d'une négociation qui leur avait été marquante, un élément de réponse était commun à tous : la préservation d'un acquis important – le régime de retraite à prestation déterminée.

la différence entre les deux régimes de retraite. [nom de l'expert en régime de retraites provenant de la société de capital de développement] a beaucoup de crédibilité quand il parle de fond de pension ». Président #11

Puisque le type régime de retraite représente un enjeu actuel selon les répondants, l'accès à des personnes ressources compétentes en la matière, en plus de pouvoir bénéficier d'un programme de formation propre à cet enjeu, représente sans contredit une ressource précieuse pour les représentants des sections locales.

Chacun des répondants ont vanté sans hésitation les qualités du programme de formation de leur syndicat affilié. Selon les répondants, une des forces du programme est qu'il s'agit d'une formation par les pairs, ce qui contribue de surcroît à la construction d'une identité commune. Les formateurs sont en effet issus de différentes sections locales, et occupent principalement la fonction de président syndical :

« Donc, j'aimerais ça donner de la formation encore. Ça, c'est très enrichissant. J'apprends énormément du groupe quand je donne de la formation. J'apprends autant que... on échange beaucoup ». Président #8

« Oui. [nom du syndicat affilié], ça, s'ils ont une force, c'est les formations. J'ai fait des formations santé et sécurité, j'ai eu des cours de dirigeant, cours de négociation collective, l'étude de l'entreprise. Ils ont une panoplie de formations. Je ne pourrais pas dire exactement le montant, mais je sais que voilà une couple d'années, en formation, on a investi beaucoup. Moi, depuis que je suis ici, on a calculé à peu près un 60 000 qu'on a investi en formation... à peu près en 17 ans, sur tout le monde qui passe. Mais on regarde l'usine aujourd'hui, ça se sent dans l'usine ». Président #9

« Moi, je trouve que c'est de quoi qui est bien, parce que c'est des formations, ce n'est pas juste un cours où est-ce que tu es assis, puis que tu apprends. Ils font participer le monde, ils te mettent en mise en scène, ils te font pratiquer. Ça développe aussi de quoi parce que tu n'es pas juste tout seul, tu as plusieurs sections locales qui viennent ensemble prendre une formation, ça fait que tu as un contact avec d'autres sections locales aussi, ça fait que... ». Président #9

À la lumière des témoignages de nos répondants, force est de constater que les apprentissages ne relèvent pas seulement du contenu de la formation, mais également du partage d'expériences entre les représentants. Tel que le spécifie le président #9, le retour sur investissement vaut le coût lorsqu'il s'agit du programme de formation. Le contenu et les apprentissages de la formation semblent, aux dires de ce président, facilement transférables une fois retourné sur le lieu de travail. Ainsi, nous observons

que l'utilisation du programme de formation s'avère efficace, selon le discours de ces présidents.

À l'intérieur du programme de formation du syndicat affilié se trouve une formation portant sur le leadership. De manière éloquente, les répondants ont tous répondu qu'il s'agissait de la formation la plus riche en apprentissages et en expériences. Cette formation est fort différente des autres : elle est d'une durée de quatre semaines, à raison d'une semaine par année. Cela permet ainsi de revoir annuellement les participants de l'année précédente, de créer des liens et d'être témoin de l'évolution de tous. Il s'agit en fait d'une formation propulsée par le syndicat international auquel est affilié le syndicat québécois étudié. Cela ajoute selon plusieurs une plus-value à la formation puisqu'elle se veut aussi un lieu d'échange et de comparaison de systèmes de relations de travail entre le Canada, le Québec et les États-Unis :

« Moi, j'ai une formation en leadership avec le [nom du syndicat affilié], puis c'est sur quatre années différentes. Donc, on fait ça une semaine par année pendant quatre ans. Ça, c'est sûr que ça nous a beaucoup aidés à mobiliser nos membres. On a plusieurs formations sur comment parler, etc. C'est quand même assez complet comme programme ». Président #6

« Puis aussi, c'est ça, dans la formation, la plus belle que j'ai faite, ça s'appelle « Communication et leadership », c'est donné par le [nom du syndicat affilié étudié], c'est en résidence. Puis le principe, c'est, en gros, comment parler devant le monde. Ils nous font faire des présentations. [...] Mais qu'est-ce que je retiens de plus là-dedans, c'est l'échange avec le groupe, puis le soir, quand on soupe, on mange ensemble, on se mêle avec les participants, on échange avec les Canadiens, on échange avec les Américains. Le problème de langage, il disparaît à quelque part dans la veillée ». Président #8

Certains des passages des discours ci-dessus nous rappellent les compétences associées au leadership soulevées au deuxième chapitre de ce mémoire, telles que celles associées à la communication et à la mobilisation (Tannenbaum *et al.*, 1961). En effet, la formation « Leadership » comprend des volets portant sur les habiletés communicationnelles ainsi que sur les pratiques de mobilisation des membres.

La qualité du programme de formation n'est pas indépendante des autres formes de ressources organisationnelles. En effet, deux autres formes de ressources organisationnelles sont sollicitées afin de rendre possible la mise en œuvre du programme de formation, soient des ressources humaines et matérielles. Au niveau des

ressources humaines, des formateurs qualifiés offrent les cours. Ces formateurs sont souvent des présidents expérimentés dans l'exercice de leur rôle, issus du même syndicat affilié. L'accès au programme de formation est également rendu possible grâce à l'accès aux ressources matérielles, puisqu'une partie de la cotisation syndicale reçue par le syndicat affilié est justement dédiée à la formation et à l'éducation. Par la suite, les dépenses reliées à l'inscription des formations sont aux frais de la section locale, qui peut défrayer de tels coûts grâce au retour de péréquation.

Les apprentissages acquis lors des cours de formation syndicale, offerts par le syndicat affilié, sont généralement transférés au plan local, aux autres membres du bureau syndical n'ayant pas suivi la formation. Dans certains cas, ces apprentissages sont résumés lors d'assemblées syndicales. Il en est de même pour les autres types d'informations pertinentes, par exemple, relativement à l'application d'une clause dans la convention collective ou concernant un règlement de grief :

« Dans le fond, tout ce qui est pertinent, j'essaie de leur transmettre par courriel, puis leur demander leurs commentaires. Ça fait qu'il y avait une problématique, dans le temps, qui était l'information. Ça fait que tout ce qui est pertinent, je leur transfère. Avant, je faisais ce que j'appelais le compte rendu du président. Ça fait qu'on avait des rencontres à chaque semaine avec l'employeur, puis moi, je préparais ça le dimanche soir, tout ce qu'il y avait eu dans la semaine avec l'employeur, les problématiques qu'on a réglées, les problématiques qui ont été soulevées, tout ce qui avait été amené, puis j'envoyais ça aux gars avec des parties de convention collective, qu'est-ce qui a été négocié, qu'est-ce que ça veut dire, pourquoi, comment c'est interprété et appliqué, puis même au niveau de la loi aussi, que j'ai intégrée avec ça, okay, telle, telle, telle chose ». Président #4

De manière plus informelle, des répondants nous expliquaient adopter un rôle pédagogique envers les membres. En effet, puisqu'ils ont suivi plusieurs cours de formation et possèdent un bon bagage de connaissances, ceux-ci profitaient d'occasions informelles pour renseigner les membres, par exemple, quant à leurs droits, ou sur l'interprétation d'une clause spécifique de la convention collective en fonction de la jurisprudence disponible. Quelques présidents ont précisé que les tournées quotidiennes représentaient une bonne occasion de prendre le pouls des membres et de discuter avec eux. Ils expliquent que cette façon de faire permet une meilleure mobilisation lorsqu'elle s'avère nécessaire, puisqu'en étant éduqués au niveau syndical, les membres seront plus prompts à s'impliquer.

« La meilleure expérience que j'ai eue, c'est quand des jeunes avaient eu un problème entre eux ou avec la direction, puis qu'ils nous voient arriver, ils sont contents. Quand ils arrivent sur le «plant» on leur explique [ce qu'est un syndicat] mais ça entre par une oreille et ça sort par l'autre. Quand il y a une problématique, on les intègre, on leur explique pourquoi on paye des cotisations syndicales, que c'est quelque chose de vraiment important. [...] C'est des étapes, ils doivent apprendre c'est quoi un syndicat, pourquoi c'est là, c'est quoi l'histoire, il y a des batailles qu'on a faites qu'on a perdues mais on en a plus gagnées que perdues ». Président #7

Ainsi, nous pouvons constater que l'utilisation de cette ressource s'exprime non seulement par le fait de participer à la formation, mais également en transmettant les acquis au plan local afin de maximiser l'utilité des apprentissages acquis par le représentant.

4.2.2 Les ressources humaines et matérielles

Nous avons vu au troisième chapitre de ce mémoire la façon dont les cotisations syndicales sont utilisées et distribuées pour le syndicat affilié étudié. L'important retour de péréquation à la section locale permet une grande autonomie à chaque section locale. Par le biais d'une politique de dépenses votées localement, les sections locales se munissent de divers équipements, tels que des équipements informatiques et de communication. Ces équipements permettent aux équipes locales d'assurer un service de qualité aux membres. En plus de ces équipements, les sections locales bénéficient dans la grande majorité des cas d'un local, sur le lieu de travail, appelé 'bureau syndical', où elles peuvent s'installer et opérer leurs activités syndicales. L'accès à ce genre de local est un droit prévu dans la convention collective, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un droit que les sections locales ont acquis par le processus de négociation collective. Ainsi, par le biais de la négociation, les représentants ont acquis le droit d'utiliser un local sur le lieu de travail afin d'assurer un travail de représentation proche de leurs membres, ce qui représente une forme de ressource matérielle.

« Mais dans ces trois-là, on a un local syndical. Souvent, c'est le quartier général. Il y a des roulettes syndicales dans les trois emplacements, les travailleurs vont là. Des roulettes de chantier... tu sais, une roulotte de chantier aménagée avec un ordinateur, une imprimante ». Président #8

« Écoutez, moi, j'ai un bureau, je suis libérée à temps plein premièrement. Donc, je fais ça cinq jours/semaine au bureau, mon bureau est à l'usine. Donc, je suis comme

un guichet d'accès à toutes les informations, les membres, puis les membres le savent que je suis là pour eux autres : « Vous avez un problème, n'importe quoi. ». Président #6

Ces extraits ci-haut évoquent le rôle que ce bureau syndical occupe. Il représente un accès direct aux représentants et ainsi facilite le traitement des demandes, en plus d'offrir l'équipement technologique nécessaire.

« Mais moi, quand on a commencé, on n'avait rien, ça fait qu'il fallait tout bâtir le syndicat, il fallait regarder comment on fonctionnait. On n'avait pas de libérations syndicales, il a fallu se battre pour en avoir ; on n'avait pas de local syndical, il a fallu se battre. Tu sais, on a tout monté notre affaire, mais là, aujourd'hui, on a un beau local syndical, on a des libérations, on n'a plus besoin de s'obstiner avec l'employeur. Mais nous autres, on a tous passé à travers... on s'est battus pour tout avoir ça [...]. Ça fait que ça a été difficile. Les gens, ils ne peuvent pas comprendre comment ça a été difficile qu'on soit libérés comme ça, tu sais, je te disais, on a beaucoup d'heures de libération, mais tu sais, au début, on avait zéro. [...] Mais les gens, ils n'ont pas connu ça, mais moi, je sais d'où on est partis pour avoir ce qu'on a ». Président #2

Les ressources matérielles sont nécessaires non seulement afin d'assurer les activités régulières et quotidiennes, mais également dans certains contextes particuliers, tels qu'une grève ou un lock-out. À quelques reprises, les répondants faisaient mention de leurs équipements sur la ligne de piquetage. Afin de maintenir les troupes mobilisées, différents équipements, tels qu'une roulotte, BBQ, et plus encore, étaient utilisés. Bien que les sections locales prévoient un fonds de grève en cas de conflit de travail, différents incitatifs sont mis en place afin d'encourager la présence des travailleurs sur la ligne de piquetage et d'assurer une mobilisation efficace. Ainsi, la roulotte peut agir à titre de bureau syndical à l'extérieur de l'établissement, ou simplement pour réchauffer les travailleurs lorsque le conflit a lieu durant la période hivernale. Ainsi, ces ressources matérielles, qu'elles soient utilisées dans un contexte d'opérations régulières et quotidiennes, ou dans un contexte de conflit de travail, sont nécessaires afin de maintenir la mobilisation des membres et assurer un travail de représentation efficace. Le président #8 explique, grâce à la disponibilité de ces ressources, il a été possible de s'équiper rapidement lors d'un conflit de travail, ce qui facilite la mobilisation des membres, sachant que les ressources matérielles servant à maintenir les activités de piquetages sont installées et disponibles :

« Chez nous, les roulettes étaient installées, les toilettes chimiques, la connexion électrique, l'horaire de piquetage, c'était fait ». Président #8

En plus des ressources matérielles, les sections locales ont également accès à des ressources humaines qualifiées en matière de relations de travail et droit du travail. Les présidents de sections locales ont accès au service d'un conseiller syndical qui est à l'emploi du syndicat affilié. Cette personne, qui est appelé « permanent », agit à titre de conseiller et d'intervenant lorsque le président de la section locale en fait appel. Les permanents sont appelés à agir lors des séances de négociation de convention collective, à plaider des dossiers d'arbitrage, à faire le suivi de dossiers devant le Tribunal administratif du travail, ou encore simplement offrir des conseils lorsque le président de la section locale en fait la demande :

« Quand j'ai commencé président, je me suis trouvé à prendre la place du président qui était là, puis les gens, l'exécutif, à ce moment-là, ce n'était pas trop, trop chaud au début, parce que je suis un gars qui a du caractère, les gens le savent aussi, puis ils savaient que je voulais changer des choses. Bien, au début, il a fallu que je parte plus mollo. Le permanent m'a appris à doser les choses. Il savait que j'avais du caractère, puis il disait : « Regarde, vas-y tranquillement, puis on va changer les affaires au fur et à mesure. » Puis c'est ça qu'on a fait ». Président #5

Ce répondant se rappelle la façon dont son permanent l'a introduit à son rôle de président syndical. Le permanent agit non seulement à titre de conseiller en matière de relations de travail, mais également à titre de mentor ou de guide au niveau du rôle de président de section locale et des comportements à adopter.

« La grève, bien, écoute, nous autres, on a fini vers novembre. On a fait comme un blitz de négociation où est-ce qu'on a impliqué d'autres personnes. On a impliqué le directeur des [nom du syndicat affilié étudié] au Québec, puis le directeur des ressources humaines pour l'entreprise, mais du Canada, pas celui de l'usine. Ils sont venus s'asseoir à la table, on a fait une semaine intensive. On a touché les grands points qui étaient critiques, qui nous ont amenés à être en conflit. On a trouvé des solutions pour chacun de ces points-là, puis on avait un médiateur aussi avec nous autres ». Président #2

Cet extrait ci-haut fait référence à l'implication du directeur du syndicat affilié en contexte de négociation collective et de conflit de travail. Les ressources humaines ne se limitent donc pas au permanent qui agit à titre de conseiller, mais nous observons également la disponibilité et l'implication des hauts dirigeants du syndicat affilié lorsqu'un président de section locale en fait appel.

Les ressources humaines ne sont pas nécessairement à l'extérieur de la section locale. En effet, tel que décrit dans le troisième chapitre, chaque section locale comporte un

bureau syndical propre à la structure du syndicat affilié. Ce bureau syndical, composé habituellement de onze membres, représente en soit des ressources humaines importantes. Certains membres du bureau, dont le président, sont libérés de leur travail de salarié afin d'assurer le travail de représentation syndicale des membres. Pour certaines sections locales, les présidents sont libérés à temps plein, ce qui signifie que leur travail quotidien n'est plus celui pour lequel ils ont été embauchés par l'employeur, mais devient plutôt celui de représentant syndical, tout en recevant la rémunération prévue à la convention collective conformément à son titre d'emploi, payé par l'employeur. La quantité de libération est, tout comme l'est l'accès au local du bureau syndical, un droit prévu dans la convention collective. Ainsi, il est possible de constater que bon nombre de ressources matérielles et humaines découlent du processus de négociation.

« On a des libérations aussi pour le comité de griefs [...]. On a différents comités comme ça, mais c'est tout conventionné. [...] On a deux représentants en prévention [libérés à temps plein]. Président #6

« Nous, on a négocié. Au début, on avait zéro libération syndicale, puis on a négocié beaucoup pour avoir des heures. Aujourd'hui, on a beaucoup d'heures de libération, puis en 2012, on a renégocié nos libérations avec l'employeur. Ça fait que nous autres, les huit, on est tous libérés temps plein ». Président #2

« Bon. Nous autres, c'est négocié dans la convention collective. Le président est libéré temps plein ; les quatre agents de griefs ont 20 heures/semaine [...], ils sont sur une banque de 750 heure annuelle [...]. Ça fait que c'est comme ça qu'on... c'est prédéterminé, puis quand on a besoin de plus, bien, on se libère plus ou on a une possibilité, on rembourse les heures perdues dans ce temps-là ». Président #1

L'ensemble des extraits ci-haut démontre que plusieurs représentants sont libérés à temps plein, et que ces libérations ne se limitent pas au président de la section locale. L'étendue des libérations syndicales est négociée à l'échelle locale, et tiendra compte du nombre de membre à représenter afin de déterminer la quantité requise.

4.2.3 Les ressources organisationnelles : synthèse

Cette section nous a permis d'identifier les trois principales formes que peuvent prendre les ressources organisationnelles selon les cas étudiés. La première forme que peuvent prendre ces ressources organisationnelles concerne l'accès à des programmes de

formations. Ces programmes de formation permettent aux présidents d'offrir un service de qualité à leurs membres, en développant des connaissances et en acquérant les outils nécessaires à leur travail de représentation. Les répondants rapportent également se servir de ces apprentissages comme levier d'action afin de les transférer au plan de leur section locale. Une formation s'est révélée être particulièrement marquante pour bon nombre des répondants, soit celle portant sur le développement du leadership syndical. À cela s'ajoute les ressources matérielles, qui permettent notamment aux membres d'avoir accès à leurs représentants dans leur section locale, en plus de faciliter l'ensemble de la logistique de la mobilisation. Les ressources humaines représentent la troisième forme de ressources organisationnelles identifiées et contribuent à supporter le président dans le cadre de son travail de représentation des membres, entre autres, en ayant accès à des professionnels des relations de travail via le syndicat affilié. L'accessibilité à cette forme de ressources n'étant pas sans effet sur le service aux membres, elle contribue forcément à la façon dont le président exercera son rôle.

4. 3 La solidarité interne

La solidarité interne est en quelque sorte la pierre angulaire de l'action syndicale puisque sans elle, il sera difficile de mobiliser les membres vers l'atteinte d'un objectif commun (Lévesque et Murray, 2010). Encore là, faut-il être en mesure, en tant que président au plan local, de créer une relation avec les membres pour ensuite permettre l'adhésion à une vision commune, où le bien-être collectif dépassera celui individuel (Hyman, 1975). Nous l'avons vu plus tôt, au deuxième chapitre, le développement d'une telle relation est influencé par le style de leadership qu'adoptera le représentant syndical (Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009). Cette troisième sous-section vise à présenter deux dimensions associées à la solidarité interne. La première concerne la cohésion interne du syndicat local et la deuxième s'attarde à sa vitalité délibérative.

4.3.1 La cohésion à l'intérieur du *membership*

La qualité de la relation entre le président et ses membres pourra certainement avoir un impact sur l'engagement que ceux-ci auront lorsque viendra le temps d'entreprendre des actions syndicales et de se mobiliser pour atteindre un objectif (Batstone *et al.*, 1977, Bass et Stodgill, 1990).

Tous issus du même syndicat qui possède une identité forte et assumée, les répondants ont su mettre de l'avant de quelle manière ils utilisaient les ressources narratives pour continuellement actualiser leur perception de la société et du rôle de l'action syndicale. Dans ce cas-ci, le rôle n'est pas uniquement celui du syndicat, mais également celui de la section locale et du président lui-même. Cela n'est pas sans effet sur la cohésion interne du groupe. Nous remarquons à l'intérieur du discours des répondants, qu'il y a d'abord une cohérence entre les valeurs identifiées par le président et ce qu'il croit que les membres recherchent lorsqu'ils choisissent un président syndical. Conséquemment, cette cohérence se manifeste par l'appui que les membres offrent au président dans un contexte donné. Nous avons également constaté des comportements favorisant la proximité entre l'équipe de représentants syndicaux et les membres. Cette proximité entre les représentants et les membres est le reflet de l'élargissement du rôle du syndicalisme au plan local, notamment par le travail d'une équipe de délégués sociaux et l'implication personnelle du président auprès des membres en difficulté. Ces constats, qui émergent du discours des répondants, seront élaborés dans la présente sous-section.

4.3.1.1 Cohérence entre les valeurs du président et celles du groupe représenté

Tel que nous l'avons vu à la première sous-section de ce chapitre portant sur les ressources narratives, le partage de récits et la création d'une identité commune s'accompagnent d'un bagage culturel et d'un ensemble de valeurs. Nous avons demandé aux répondants de nous nommer les valeurs qu'ils rattachent au syndicalisme. Les valeurs les plus nommées sont : la justice, la solidarité, défendre les travailleurs,

l'amitié / confrérie et l'honnêteté. Par la suite, nous avons interrogé les répondants afin de nous enquérir de leur perception quant à ce que les membres recherchent lorsqu'ils choisissent un président. Ce qui fût d'abord éloquent, est la cohérence entre leur réponse à cette question, et la réponse donnée plus tôt à la question portant sur les valeurs qu'ils associaient au syndicalisme. Ainsi, les valeurs partagées par les membres à l'intérieur de la section locale, et plus largement par le syndicat affilié, font partie intégrante du collectif et d'une histoire commune, ce qui se reflète dans les comportements et attitudes du président syndical au plan local. À la première question portant sur les valeurs rattachées au syndicalisme, voici quelques-unes des réponses recueillies :

« Il faut que tu aies de l'amitié, puis du plaisir à le faire, parce que tu es toujours dans le négatif. C'est rare qu'on gère le bonheur, on est toujours dans les problèmes ».
Président #1

« Bien, c'est sûr que c'est la solidarité ; moi, c'est la plus importante. Donc, c'est être un groupe pour défendre nos intérêts, autrement dit, avoir un contrat, qu'on puisse être respectés par l'employeur, qu'on parle d'égal à égal au niveau de discuter de nos conditions, le respect de l'humain aussi dans ça, le respect de la santé et sécurité aussi au travail ». Président #2

« Là, à un moment donné, les gens, ils se sont rendu compte que le délégué qui était là en place, bien, qu'il ne faisait pas sa job, qu'il n'était pas équitable, il n'était pas juste, il ne faisait pas le travail qu'il devait faire pour chacun des travailleurs. Des fois, il avait des petits partis pris, des petits favoritismes. Ça fait que là, ils ont vu que, bon, [prénom du président], peu importe, *chum* ou pas *chum*, la ligne est là, on s'en va là ». Président #4

« Oui, je pense qu'il faut que tu prennes les intérêts des autres en premier. Il ne faut pas que tu passes tes intérêts ou... je pense qu'il faut être le plus neutre possible, puis je pense que la défense des autres, je pense que c'est le plus important ». Président #9

En donnant leurs réponses, certains répondants ont nommé les valeurs qu'ils rattachent au syndicalisme en parlant au « nous » ou au « on », nous laissant deviner qu'ils puisent le fondement de leurs valeurs syndicales dans celles véhiculées par le syndicat affilié. Il y a une sorte d'appropriation des valeurs et de la culture du syndicat affilié chez le représentant, jusqu'à la section locale et ses membres.

« Bien, la première chose, il faut être intègre. C'est bien, bien, bien important, intègre et honnête. **On** représente des gens. Les gens, quand même, bon, ils paient des cotisations syndicales, ils ont quand même une attente. Il y a une attente qu'**on** leur dise la vérité, puis moi, je sais bien que, personnellement, je ne suis pas là pour mon

ambition personnelle [...] C'est pour ça que ça va très bien dans ma section locale parce que... puis aussi, l'important, c'est d'être entouré de... moi, mon exécutif syndical, on est 11, **on a les mêmes valeurs**, okay, ça fait que ça, ça travaille bien ». Président #6

« **Nous**, ce que j'ai appris avec le temps, c'est qu'avec l'exécutif et les travailleurs, on forme une même famille, et quand on a un prob sur le « plant¹ », on en discute, et ce qui fait notre force c'est qu'on tire tout le monde du même bord ». Président #7

Par la suite, nous avons interrogé les répondants à savoir, selon leur perception, ce que recherchent les membres lorsqu'ils choisissent un président syndical. Le contenu de leurs réponses fût révélateur, puisque selon les présidents, ce que les membres recherchent, correspond à quelqu'un qui intègre les valeurs du mouvement syndical à son travail de représentation.

« Je vais le dire de même : c'est sûr que je pense que le plus important, c'est d'avoir quelqu'un qui travaille pour eux autres, pas qui veulent un petit peu, parce que je vais le dire comme ça, pas vendu un petit peu, parce qu'on a eu des mauvaises expériences, justement, avec notre ancien président, puis on a eu des présidents que... il y en a un qui est tombé *boss*, il y en a qui allaient négocier, puis on se rendait compte des choses pour autres ». Président #9

Cet extrait fait référence à l'intégrité dont doit faire preuve le président dans le cadre de l'exercice de son rôle syndical. L'intégrité est une valeur qui avait été soulevée préalablement par les répondants. Ce même président avait en effet mentionné que selon sa perspective, les valeurs du syndicalisme doivent refléter l'intérêt collectif d'abord et d'être en mesure de parfois céder ses propres intérêts au bénéfice du groupe. Un autre président a répondu à la question en se rappelant pourquoi les membres, selon lui, l'avait choit comme président.

« Je te dirai que je ne le sais pas vraiment. Tout ce que je peux dire, c'est qu'ils avaient entendu parler de moi à cause que j'étais délégué au laboratoire, de comment je travaillais, de comment j'adressais les choses, de comment... dans le fond, probablement peut-être mon équité puis mon sens de justice ». Président #4

Dans ce dernier extrait, les valeurs préalablement nommées, l'équité et la justice, sont à nouveau mises de l'avant comme étant des valeurs qui doivent faire partie intégrante du profil du président afin d'être en mesure d'exercer son travail, selon ce répondant.

La cohésion à l'intérieur du *membership* peut se manifester de plusieurs manières, mais elle est certainement favorisée par certains facteurs qui se veulent rassembleurs. Nous avons pu constater que la proximité entre les membres d'une section locale, et

également avec l'équipe de représentants locaux, est encouragée par la cohérence entre les valeurs que le répondant associe au syndicalisme, et que les membres recherchent lorsqu'ils choisissent un président selon la perceptive du répondant.

4.3.1.2 L'appui des membres en tant que reconnaissance du travail syndical

Lorsqu'il a été demandé aux présidents d'évaluer le niveau de reconnaissance que les membres manifestaient envers leur travail, les réponses n'étaient pas unanimes. Somme toute, la majorité des répondants reconnaît obtenir de la gratification de la part des membres de leur section locale.

« Oui. Bien, l'appui des membres. Je ne peux pas... il n'y a pas d'autre chose qui peut être plus significatif que ça ». Président #6

Ce président témoigne de l'importance qu'il accorde à la reconnaissance des membres qu'il reçoit. D'un autre côté, l'extrait ci-dessous démontre qu'il est possible de ne pas recevoir le niveau de reconnaissance escompté :

« Non, ils ne voient rien. Ils pensent que je me pogne le cul. Ah oui, carrément déconnectés. Aussitôt qu'ils ne me voient pas dans l'usine, assis à côté d'eux autres : « [Prénom du répondant] ne travaille pas », parce qu'antérieurement, justement, les présidents qui ont passé, c'est que, quasiment à tous les jours, ils étaient assis dans les contrôles avec les gars à jaser ». Président #4

La qualité de la relation envers les membres et le niveau de reconnaissance que le répondant percevra de leur part ne semble toutefois pas nécessairement être interdépendante. En effet, malgré que certains présidents aient répondu par la négative à la question discutée au paragraphe ci-haut, l'ensemble des répondants évalue la qualité de leur relation avec les membres comme étant positive. Le président #4 qui rapportait ne pas recevoir un niveau de reconnaissance élevé, évalue tout de même la relation qu'il entretient avec ses membres de manière positive :

« Bien, j'ai une bonne relation avec les membres. Je m'entends bien avec tout le monde, je suis capable de discuter avec tout le monde, tout le monde est capable de discuter avec moi, tout le monde est capable de venir me voir pour leur problématique, ils savent que je vais m'occuper de leur dossier, tu sais, que je suis fiable » Président #4

L'extrait ci-dessous est celui d'un président qui juge qu'il entretient de bonnes relations avec ses membres, et l'explique par un niveau élevé de proximité avec ces derniers,

par exemple, en assurant un contact fréquent avec eux par le biais des tournées quotidiennes.

« C'est sûr que c'est... je pense qu'elle est super bonne. En général, je te dirais... je vais dire admettons à 80, 90 %, c'est, je te dirais, une belle relation. Comme je dis, j'essaie d'aller voir les départements, j'essaie de faire des tournées ». Président #9

4.3.1.3 La proximité entre l'équipe syndicale locale et les membres

Nous avons vu à la première et deuxième section de ce chapitre, qu'un ensemble d'activités fait parti de l'agenda syndical afin de promouvoir le rôle du syndicat et de ses actions, notamment dans le cadre du partage de récits et de formations syndicales. Ces activités ont également pour objectif de créer et maintenir des liens avec le *membership*, et cela est souligné à maintes reprises par les répondants. Créer une proximité représente pour ces présidents l'occasion de non seulement maintenir un lien, mais également de les outiller au jour le jour en développant une fine connaissance de la réalité de travail des membres. Cette proximité au niveau de la relation est palpable à travers le discours des répondants. En effet, bon nombre d'entre eux mentionne effectuer des visites personnelles chez les membres lorsque ces derniers vivent des situations problématiques, en lien ou non avec le travail. Ces rencontres ayant lieu en dehors des heures régulières de travail, les répondants font preuve d'une disponibilité impressionnante. En plus de ces rencontres, plusieurs mentionnent être disponibles par téléphone durant les soirées et les fins de semaine, tel que démontré par les extraits ci-dessous :

« On n'a pas le choix d'être toujours à l'écoute. Avec le téléphone, quand les gens t'appellent, tu peux pas dire regarde je travaille pas attend que je sois sur le «plant», faut que tu sois à l'écoute. Les gens ont besoin de toi. Fait que à chaque fois que quelqu'un a un problème moi je me déplace je vais chez eux. Je jase avec eux autres ». Président #7

« C'est sûr qu'on met aussi beaucoup de temps, de notre temps personnel. J'ai une heure de libération par jour pour faire mon travail syndical, mais ça arrive souvent que je vais mettre une heure, une heure et demie de plus. Oui, parce que c'est ça. Souvent, je vais dans l'usine aussi, j'aime ça garder un contact au plancher ». Président #9

Ce que les répondants nomment comme étant les « tournées plancher », est selon eux, la voie à privilégier afin d'offrir une présence sur le lieu de travail, tout en créant et

maintenant des liens avec leurs membres. Ces tournées, facilitant le processus d'intégration des nouveaux membres, est une tâche prise au sérieux par le répondant, puisqu'elle permet de faire connaître l'orientation, les valeurs et les convictions de la section locale, légitimant ainsi dans les actions syndicales futures. En plus de légitimer l'action syndicale, ces tournées favorisent la création et le maintien des relations avec les membres, ce qui sera utilisé comme levier d'action en cas de besoin de mobilisation. Cela permet d'autant plus d'aiguiller leur compréhension de la réalité de travail des différents quarts de métier. C'est en détenant cette fine connaissance du terrain et du vécu des membres qu'ils se disent être en meilleure position pour les représenter. Il a également été mentionné lors de certaines entrevues que l'importance de faire ces tournées était mise de l'avant lors des séances de formation provenant du programme de formation du syndicat affilié. Ainsi, durant les cours, les formateurs insistaient sur l'importance de connaître la réalité du terrain et des membres afin de pouvoir les représenter adéquatement, puisque les connaissances techniques ne suffisent pas à elles seules. Cela est d'autant plus vrai pour les répondants libérés à temps plein. Les extraits ci-dessous relatent les différentes manifestations de disponibilité envers les membres exprimées par les présidents.

« Nous autres, à tous les jours quand j'embarque sur le «plant» je prends 15-20 minutes et je fais le tour de mon monde. [...] Cela fait qu'à tous les jours on embarque sur le «plant», on fait le tour de notre monde, on voit comment ils vont, il y en a qui ont des problèmes familiaux, des prob de santé, une fois qu'on a jasé avec notre monde, là on va faire notre travail pi son produit comme les autres ». Président 7

« Je fais souvent une tournée de quarts de travail. Je vais voir autant le monde de jour... moi, je travaille le soir, ça fait que je vois le monde de soir, autant que je vais rester pour aller voir le monde de nuit. Moi, j'aime ça faire une tournée, aller voir le monde au plancher. C'est un peu de supporter tout le monde ». Président #9

Ce dernier président explique ci-haut qu'en raison de l'image négative des syndicats parfois véhiculée par les médias, il désire prendre le temps de rappeler que les conditions de travail de la section locale qui sont supérieures aux normes minimales ne relèvent pas de l'initiative de l'employeur, mais représentent plutôt le résultat de l'action syndicale qui a été faite. Ainsi, il adopte une approche pédagogique afin de légitimer la présence du syndicat sur le lieu de travail en plus d'offrir l'orientation que désire prendre la section locale.

« Ça fait que je suis obligé d’informer nos gens, de les éduquer au niveau de l’évolution de notre convention, mais je suis quasiment obligé de le faire aussi pour l’employeur parce que c’est des nouveaux de leur côté aussi ». Président #2

Encore une fois, un président rapporte l’aspect pédagogique de leur rôle en lien avec l’histoire que des conditions qui se retrouvent dans leur convention collective. Ainsi, l’amélioration continue des conditions de travail justifie la présence du syndicat en plus de partager les objectifs visés pour le futur. L’ensemble de ces pratiques permettent de faire naître une cohésion non seulement à l’intérieur du groupe et entre le groupe et les représentants, mais également une cohésion quant aux objectifs de la section locale.

4.3.1.4 L’élargissement du rôle du syndicalisme au plan de la section locale

Au-delà de la promotion des conditions de travail et de l’implication formelle, le rôle du syndicalisme s’est élargi sur le lieu de travail, notamment par la présence des délégués sociaux. Les sections locales sont dotées d’une structure de délégués, qui sont nommés à l’interne et formés. Le syndicat affilié offre des cours de formation spécifiquement pour le délégué social²² :

« [Le délégué social] c’est le teneur d’alarme. Autant de jour, de soir, de nuit, ils voient ce qui se passe sur le *plant* et jase avec les travailleurs. Quand on se voit, ils nous disent ce qui s’est passé, ça nous met le chemin un peu au lieu qu’on arrive pis que le travailleur nous conte son affaire, les délégués nous trace le chemin, c’est nos poteaux qu’on appelle. On a trois délégués ». Président #10

En plus d’une équipe de délégués sociaux, le discours des répondants démontre qu’un haut niveau d’entraide et d’implication informelle est présent dans chaque section locale et entre les sections locales également. Ainsi, le rôle du syndicalisme vient s’élargir pour comprendre une dimension d’entraide à la communauté des travailleurs. Ils expliquent qu’à diverses occasions, ils ont dû offrir support et aide à différents membres de leur section locale ou ailleurs. Ils rapportent que ces comportements d’entraide sont adoptés en raison des valeurs syndicales qu’ils ont intégrées à leur quotidien, telles que l’entraide et la solidarité. En effet, les répondants considèrent que ces valeurs doivent dépasser le cadre du travail. Nous retrouverons dans leurs réponses

²² Au frais de la section locale.

un témoignage poignant de l'expression de leurs valeurs par des gestes d'entraide concrets favorisant la cohésion interne entre l'équipe syndicale et le *membership*.

« C'est des gars qui ont des problèmes de consommation, qui peuvent avoir des problèmes de santé importants, tu sais, santé mentale, puis moi, je suis mécanicien, je ne suis pas psychologue, je ne suis pas médecin non plus, mais je suis capable d'écouter, puis je t'ai parlé, tout à l'heure, tu sais, des valeurs familiales. Un président syndical, c'est un peu un père... ». Président #3

« C'est sûr, en tant que président, ce qui rend fier un peu, c'est que, aussitôt qu'il y a quelqu'un qui... autant sur la maladie qu'on va supporter ou qu'il y a des problèmes, il y a eu des inondations, on passe le mot dans l'usine, puis tout le monde se supporte, admettons, on va ramasser des dons. Récemment, malheureusement, ça n'a pas fini, mais c'était récemment, il y a eu un travailleur que sa conjointe, elle avait déjà eu une greffe de poumons, puis elle était à sa deuxième greffe de poumons, puis il avait besoin d'aide, de support financièrement. Ça fait qu'on a décidé, nous autres, d'acheter des billets, faire des tirages, faire une promotion dans l'usine pour ramasser des dons ». Président #9

Par ces extraits, nous constatons que le rôle du syndicat dans une section locale s'élargit et ne concerne plus strictement l'amélioration des conditions de travail. En effet, les présidents accompagnent plusieurs membres lors de difficultés personnelles. Ainsi, ils agissent à titre de filet social en cas d'épreuve.

Cette relation est souvent empreinte d'empathie et de proximité lorsque le président occupe de manière informelle le rôle d'un délégué social. Cela dit, dans plusieurs cas les répondants expriment la présence d'un lien de proximité avec les membres, puisqu'ils les accompagnent souvent dans des épreuves au-delà de celles reliées au travail. Les extraits ci-dessous en témoignent.

« C'est sûr que je m'occupe de ceux aussi qui sont malades. J'ai des retraités malades, je m'occupe d'eux, je m'occupe de ceux qui sont en dedans, qui sont en maladie aussi, tu sais, les cancers, ça, c'est le fléau qu'on va dire. Il y en a même que je vais aller accompagner pour entrer à l'hôpital, puis ça, c'est la partie moins belle, ce n'est pas facile non plus, mais je m'occupe des petits problèmes ». Président #5

« La *job* de gros bras des années 70, c'est pas ça. On se trouve à être délégué social, on est en étroite relation avec SQ, maison violence conjugal, etc. C'est pas mon rôle de les diagnostiquer ou soigner, mais faut savoir ou les enligner ». Président #10

En raison de l'élargissement du rôle des représentants syndicaux, qui agissent parfois en tant qu'intervenant auprès de leurs membres présentant des difficultés personnelles, cette implication favorisant la proximité permet également d'observer une cohésion

interne à l'intérieur d'une section local qui laisse deviner des retombées positives sur la vie syndicale.

4.3.2 La vitalité délibérative

Rappelons que la vitalité délibérative est définie par Lévesque et Murray (2010, p. 47) comme étant « la participation des membres à la vie de leur syndicat ». Pour cela, des mécanismes internes de représentation syndicale doivent être mis en place, et ainsi solliciter la participation des membres à la vie syndicale. Leur participation sera le reflet de leur niveau d'engagement envers les structures délibératives mises en place. Sans la présence de ces mécanismes, tels une structure de bureau syndical élu ou l'adoption de résolutions lors d'assemblées syndicales, la solidarité interne ne pourrait exister (Peetz et Pocoq, 2009). Cette sous-section vise à mettre de l'avant les différents mécanismes internes de représentation syndicale ainsi que la participation des membres à ceux-ci. Nous aborderons d'abord la participation des membres aux assemblées syndicales et aux décisions qui y sont prises, pour ensuite enchaîner avec l'engagement et la mobilisation des membres en dehors du contexte de renouvellement de convention collective.

4.3.2.1 La présence aux assemblées et niveau d'appui dans un contexte de négociation collective

Puisque la vitalité délibérative repose sur la mise en place de mécanismes internes visant à favoriser la participation syndicale, nous nous sommes intéressés aux mécanismes tels que les assemblées syndicales et les mécanismes décisionnels au plan local, et l'appui reçu de la part des membres selon la perspective des répondants (Lévesque et Murray, 2010). Nous avons identifié dans le discours de nos répondants quelques passages faisant mention des particularités propres au taux de présences en assemblée en fonction des sujets à l'ordre du jour. De manière générale, les répondants mentionnent que le niveau de présence aux assemblées générales est faible, souvent près de la limite du quorum.

« La présence est très, très difficile. À un moment donné, on a pris l'habitude, sur l'ordre de jour, de rajouter des points, d'expliquer : « Eille, ça, ça va être important, les gars, on parle de telle chose, telle, telle chose, puis... » Non ». Président #4

« Il n'y a pas eu personne [à la dernière assemblée générale], mais c'était les élections, mais d'habitude, les assemblées générales, on n'a pas beaucoup de monde. Quand ça va bien, le monde ne se pointe pas. Mais quand on touche des points sensibles, le monde se pointe, mais admettons, si je mets ensemble les chiffres, si on a une douzaine de personnes qui vient à l'assemblée générale, c'est beau ». Président #9

« Ah, ce n'était pas beaucoup, puis je n'étais pas content. On s'en est reparlé ce matin d'ailleurs. Le pourcentage, écoute, je dirais 15 % à peu près ». Président #1

Toutefois, malgré le faible taux de participation aux assemblées générales, les répondants nous expliquent que ce taux augmente lorsque l'assemblée se déroule en contexte de renouvellement de convention collective. Ainsi, lorsqu'il est demandé aux membres de se prononcer pour effectuer des demandes pour le renouvellement de convention collective, d'octroyer un mandat de négociation, d'octroyer un mandat de moyens de pression ou de grève, ou encore d'entériner une entente de principe, le taux de participation s'élève de manière impressionnante. C'est ce que mettent de l'avant les extraits suivants :

« C'est sûr que les assemblées de contrat ou admettons qu'on a une offre, il y a un très haut taux de participation, mais si on parle d'assemblée générale normale, bien écoute, on va parler de même pas 1 %. Je ne prends pas ça personnel ». Président #6

« La dernière[assemblée], on n'a quasiment pas eu de monde parce que c'était une assemblée pour les élections. Puis on n'avait rien que ça comme sujet, ça fait que ça n'intéresse personne. Mais normalement, ça va être 150-200 personnes, mais si c'est des assemblées de convention, admettons qu'on va présenter le projet de convention collective ou un résultat de négociation, bien là, c'est sûr que ça va monter ». Président #2

« Oui, ça, c'est décevant. Les assemblées, il n'y a pas grand-monde, honnêtement. Donc, ça, c'est triste, mais les gens, ils te répondent : « Tout va bien. » Ça fait que tout va bien, il n'y en a pas de problème. Mais si j'annonçais une nouvelle choc, probablement que l'assemblée, elle serait pleine. Par contre, quand c'est les négos, tout le monde est là. Je ne sais pas s'il me manque 2 % ». Président #5

« Il n'y a pas eu personne, mais c'était les élections, mais d'habitude, les assemblées générales, on n'a pas beaucoup de monde. Quand ça va bien, le monde ne se pointe pas. Mais quand on touche des points sensibles, le monde se pointe ». Président #9

Dans certaines circonstances, le taux présence en assemblée est faible, voire difficile. Toutefois, lorsque les membres sont convoqués en assemblée pour se prononcer quant

à leurs conditions de travail ou qu'une problématique est connue et portée à l'ordre du jour, le niveau de mobilisation est supérieur.

Cependant, le niveau d'appui lorsque la mobilisation est nécessaire est fort et stable entre les différentes sections locales. Les extraits ci-dessous font état des résultats obtenus chez les sections locales ayant eu recours au vote de grève lors de leur dernière négociation de convention collective. Les pourcentages représentent le score obtenu ayant permis au bureau syndical d'obtenir un mandat de grève puissant, et ainsi d'être assuré que les membres se mobiliseront par la suite. Nous constatons néanmoins que la tendance générale reflète un niveau d'appui fort présentant un taux d'acceptation bien souvent supérieur à 85% :

« On a eu un vote de grève, nous autres, un petit peu particulier, à main levée. Notre premier vote de grève, il a été à main levée, puis c'est un vote qui venait de la salle. La salle voulait que ça soit un vote à main levée, puis les offres patronales finales sont venues peut-être une semaine après. On a fait voter, et l'offre patronale a été refusée à 100 %, 99 %, puis on a voulu se reconforter un peu, on a fait revoter un vote de grève caché, okay, puis on l'a eu à 100 % encore. Ça fait qu'on a eu deux votes de grève à 100 %. Pour déclencher une grève, tu es en bicyclette ». Président #3

« Ah, il était au-dessus de 85 % au moins ». Président #5

« On est allé chercher un mandat de grève qui a passé à 96,8 % parce que, malheureusement, il y a eu des membres qui se sont trompés. Ils ont pensé qu'ils votaient contre le cahier de l'employeur au lieu de voter pour le mandat. Ils étaient trop pressés de voter, puis en tout cas, ils n'ont pas voté du bon bord. Ça fait qu'on aurait eu plus ». Président #6

Un de nos répondants a toutefois exprimé les difficultés parfois inhérentes visant l'application d'un mandat de grève, même si celui-ci a été obtenu aisément :

« Il y a eu, des fois, des mandats de grève forts. La journée qu'on l'exécutait, bien, les gars, ils n'ont même pas sorti tout de suite, ils ont attendu que leurs heures, hostie, au punch finissent pour ne pas se faire couper sur leur paie. Puis une journée après avoir sorti, il y en a qui se promenaient avec une pétition pour faire reprendre le vote parce qu'ils ne voulaient pas sortir, même si on avait eu un mandat de grève à 95 % ». Président # 4

4.3.2.2 Mobilisation dans un conteste en dehors de la négociation collective

Même en dehors d'une période de négociation de convention collective, les membres peuvent être interpellés par le président et son équipe afin de se mobiliser pour différentes raisons. Les répondants nous citent quelques exemples de mobilisation :

« Le monde était en arrière de nous, puis il fallait avoir l'effet rassembleur. Puis la compagnie savait que quand je demandais au monde de bouger, ça bougeait ; quand je demandais au monde de rester calme, le calme plat, parce que je suis venu à l'usine intervenir, demander au monde de rester calme. Les conventions, la négociation avait bien avancé ». Président #5

« Une autre chose qu'on apprend dans la formation des [nom du syndicat affilié étudié], la négo : le sifflet. Ça fait que là, on donne des sifflets à tout le monde, puis quand je décide la journée que je veux que les gens sifflent, je les avise, puis à toutes les heures, ils sifflent cinq minutes. [...] Ça, ça fait du bruit, puis l'employeur commençait à trouver ça difficile. Ça fait que c'est là qu'à un moment donné, on m'avait demandé de revenir à l'usine, demander au monde de rester calme, qu'ils négocieraient. Ça a négocié ». Président #5

« C'est sûr qu'on a fait déjà des petits moyens de pression. On avait acheté, admettons, exemple, des sifflets à bateau. Ça fait que là, quand ça bloquait à des places, bien là, le monde dans l'usine, on avait comme des poteaux qu'on appelle, on appelait nos poteaux : « Bien là, c'est le temps. » Là, ils parlaient, puis ils criaient, bien... les sifflets à bateaux dans l'usine. Là, les *boss* se promenaient, puis ils couraillaient un petit peu partout pour savoir qu'est-ce qui se passait. Mais dans la négociation, les téléphones sonnaient, oups ! là, ça a *redébloqué* ». Président #9

Ces extraits démontrent le niveau d'engagement perçu des membres envers leur président. Ces derniers indiquent percevoir un niveau d'engagement élevé de la part des membres envers eux et envers l'action syndicale. En effet, les présidents expliquent que lorsqu'il est demandé aux membres de se mobiliser afin de faire passer un message à l'employeur, cela se produit généralement de manière efficace. Ainsi, selon les présidents, il s'agit d'une forme de démonstration de la confiance et l'engagement que les membres ont envers leur président et les actions qu'il entreprend afin de les représenter. Le discours des répondants nous confirme que les membres de leurs sections locales sont mobilisés lorsqu'une période critique le requiert.

4.3.3 La solidarité interne : synthèse

Cette troisième section, portant sur l'étude de la solidarité interne, aura permis de mettre de l'avant les perceptions des présidents au niveau de la cohésion interne de leur section locale en plus d'identifier des mécanismes internes permettant une participation des membres à la vie syndicale, correspondant à la vitalité délibérative. Nos données montrent que la cohésion au sein des syndicats locaux étudiés se veut liée à la cohérence entre les valeurs du président et celles du groupe. Aussi, cette cohérence se

reflète dans la perception que le président aura de l'appui des membres dans le cadre de différentes démarches. Nous remarquons également que cette cohésion est caractérisée par une proximité perçue par le président avec ses membres. Nous avons identifié quelques passages où les présidents citent des exemples mettant en preuve un élargissement du rôle du syndicalisme au plan de leur section locale, notamment en agissant à titre d'intervenant social auprès des membres aux prises avec des difficultés personnelles. Quant à la vitalité délibérative, elle se manifeste par la mise en place de mécanismes internes. Ces mécanismes internes prennent la forme de processus décisionnels tels que les votes à scrutin secret ou à main levée. En effet, les décisions rendues par vote lors d'assemblée syndicale les rendent légitimes et reflètent la position d'une majorité. C'est le cas par exemple, lorsque les membres doivent se prononcer en contexte d'élections, de renouvellement de convention collective, de moyens de pression, ou encore pour entériner une politique interne. Toutefois, le taux de participation des membres aux assemblées générales est relativement faible, mais augmente significativement lorsqu'elles se déroulent dans un contexte de renouvellement de convention collective, et encore plus lors d'un conflit de travail. En cas de conflit, les présidents rapportent observer une très bonne participation à l'exercice de moyens de pression ou de piquetage. Finalement, les présidents expliquent être en mesure de mobiliser les membres en dehors d'un contexte de conflit de travail, si une problématique quelconque est soulevée et que leur mobilisation est demandée.

4.4 Insertion dans les réseaux

Rappelons que l'insertion dans les réseaux représente une ressource de pouvoir syndicale puisque celle-ci permet de développer des liens de solidarité envers différents groupes issus du mouvement syndical ou non, en plus d'établir un agenda. Lévesque et Murray (2010) soutiennent également que la quantité et la diversité des liens à différents réseaux augmentent le pouvoir syndical. Nous avons identifié quelques passages des répondants qui témoignent des liens qu'entretiennent leur section locale avec différents groupes. Nous présenterons d'abord les liens dits horizontaux, c'est-à-

dire les liens d'une section locale avec d'autres groupes de travailleurs, syndiqués ou non. Nous nous intéresserons par le fait même à la manière dont ces liens contribuent au pouvoir syndical. Par la suite, nous présenterons les liens verticaux. Ce type de liens représente la participation et l'implication de la section locale et de ses représentants à travers différentes instances syndicales, telles que les structures régionales, intersyndicales, nationales ou internationales. À cela peut également s'ajouter la participation aux comités paritaires auxquels ont l'habitude de siéger quelques représentants de sections locales typiquement dans le secteur manufacturier.

4.4.1 Liens horizontaux

Les liens horizontaux représentent la création et le maintien des relations avec d'autres sections locales, ou encore d'autres regroupements de travailleurs issus du même employeur (Lévesque et Murray, 2010). À cela, nous pouvons également ajouter des liens créés avec la communauté ou groupes communautaires partageant les mêmes valeurs et militant pour les mêmes causes. Dans le cadre de nos entrevues, nous avons pu identifier à travers le discours des répondants, que les sections locales ont en effet créé des liens entre elles.

Le proverbe « l'union fait la force » prend tout son sens non seulement dans le cadre d'un regroupement de travailleurs au sein d'une même section locale, mais également lorsque celles-ci créent des liens entre elles. Les sections locales créent et entretiennent des liens entre elles afin d'augmenter le rapport de force dans différentes circonstances. Par exemple, à quelques reprises, les répondants mentionnaient que différentes sections locales offrent un support financier à celles qui se retrouvent en situation de conflit de travail. Bien qu'en cas de conflit de travail le fonds de grève de la section locale est utilisé afin de compenser une partie du salaire perdu, d'autres sections locales peuvent octroyer des dons ponctuels ou récurrents afin de permettre aux salariés sans salaire de recevoir une compensation monétaire le plus près possible du revenu habituel. L'extrait suivant témoigne de cette entraide entre les sections locales, qui est possible grâce à la création et au maintien des liens horizontaux.

« On s'est créé un fonds après le conflit [de travail], puis on avait une demande d'aide financière pour un local en grève dans la région de Valleyfiel ». Président #3

Dans cet extrait, le président explique que les sommes dédiées au fonds en cas de conflit de travail peuvent également être utilisés pour supporter d'autres sections locales se retrouvant dans cette situation. En effet, ce répondant avait reçu une demande d'aide financière de la part d'une autre section locale en situation de grève.

Dans ce contexte, les liens entre sections locales contribuent au pouvoir syndical puisqu'ils permettent, par exemple, aux travailleurs en grève ou en lock-out, de ne pas céder à l'employeur sur leurs revendications en raison du salaire perdu. Ainsi, les syndiqués maintiennent un pouvoir de négociation en vue d'améliorer leurs conditions de travail, et par le fait même, de promouvoir l'efficacité du mouvement syndical. Afin d'alimenter cette entraide, les représentants d'une section locale en conflit de travail communiquent avec d'autres sections locales et font connaître le conflit. En plus d'obtenir du support financier, cela permet le partage d'expériences et des stratégies adoptées.

« Moi, je me concentrais sur essayer de repartir la négociation, aller expliquer notre conflit dans les autres unités syndicales, puis gérer les médias ». Président #2

« Oui. Bien, des fois, souvent, je m'en allais sur les lignes de piquetage, puis on faisait des réunions, mais dans le cadre du conflit aussi, on avait souvent des activités. On faisait une activité, on essayait de faire des activités aux deux semaines, une grosse activité, tout le monde venait, puis là, on allait faire des discours. Il y a d'autres syndicats qui venaient, admettons, le président de la [nom de la centrale syndicale] ou le directeur des [nom du syndicat affilié], puis ils venaient faire des discours pour encourager les gens; d'autres présidents de syndicats dans d'autres usines qui venaient... ». Président #2

« On a un vent d'optimisme. Ça fait quatre ou cinq syndicats des [nom du syndicat affilié étudié] depuis l'automne qui gagnent leur bataille sur les régimes de retraite. [Nom d'une autre section locale issue du même syndicat], ils ont été les premiers, c'est une petite fonderie à Mont-Joli, ils sont 200 travailleurs, ils ont gagné. Nous autres, on a été les deuxièmes, on est le plus gros groupe, on a gagné à la table de négo. [Nom de la section locale du répondant], ils ont fait trois mois de grève. La semaine passée, [nom d'un employeur], c'est [Nom d'une autre section locale issue du même syndicat], une raffinerie dans Montréal-Est... ». Président #3

Créer des liens avec différents syndicats ou groupes de travailleurs issus du même employeur permet de rester à l'affût des différentes pratiques de ce dernier et être en mesure d'y répondre en cas de désaccord. Cela protège les représentants syndicaux

contre l'asymétrie d'information, ce qui contribue au pouvoir syndical, notamment dans un contexte de négociation. Toutefois, le contenu de nos entrevues ne nous a pas permis de confirmer qu'il s'agit d'une pratique courante chez les sections locales identifiées.

Nous avons observé à la sous-section 4.3.1 que bon nombre de présidents accompagne des membres qui se retrouvent en situation de difficultés personnelles ou professionnelles. En plus de leur venir en aide, certains présidents organisent des activités de bienfaisance bénéficiant aux membres de leur communauté. En effet, à l'extérieur de leur section locale, un des répondants mentionne qu'un effort collectif est fait durant la période des fêtes afin d'amasser des fonds pour les familles démunies, ce qui permet de créer des liens avec la communauté.

« À [nom de l'entreprise], je forme une équipe, puis on ramasse des fonds, puis on distribue à 20-25 familles des paniers de Noël. On ramasse, je te dirais, au-dessus de 10 000 \$ pour faire des gros paniers puis des cadeaux pour les jeunes ». Président #5

Nous avons vu par la présentation de différents segments de discours, les façons dont les liens horizontaux sont mobilisés par le représentant syndical et de quelles façons cela représente une ressource de pouvoir syndicale. La sous-section suivante présente les quelques façons dont se concrétise l'insertion dans les réseaux à travers les liens verticaux.

4.4.2 Lien verticaux

La sous-section précédente a mis de l'avant de quelles manières les répondants travaillent à créer et maintenir des liens horizontaux. Selon Lévesque et Murray (2010), les syndicats doivent toutefois aussi créer des liens verticaux pour raffermir leur pouvoir au plan local. Cette sous-section vise à présenter le travail effectué à cet égard par les présidents au plan local.

Puisque l'objectif est d'augmenter l'étendue des liens de solidarité entre travailleurs, certains répondants rapportent s'impliquer auprès des revendications touchant d'autres travailleurs que ceux de leur propre section locale. Plusieurs centrales syndicales ont mis en place un mouvement visant à augmenter le salaire minimum à un taux horaire

de quinze dollars. Un répondant nous expliquait que la solidarité doit outrepasser les frontières de la section locale en valorisant l'implication au sein de revendications générales et partager cette solidarité pour l'ensemble des travailleurs. Les extraits suivants mettent de l'avant les revendications liées à l'augmentation du salaire minimum ainsi qu'à la protection du régime de retraite à prestations déterminées.

« Je pense que le virage, entre autres, de la campagne à 15 \$ de l'heure, c'est un bon point de revenir, de dire : « On est social, nous autres, on pense à tout le monde, on ne pense pas rien qu'à nous autres. » Il faut que ça continue à aller là-dedans ». Président #1

« Le congrès canadien était à Montréal cette année, [...] puis le lundi, il y a eu une manif dans les rues de Montréal. C'était organisé par les [nom du syndicat affilié étudié], de concert avec la [nom de la centrale syndicale], pour que les démarches soient faites pour que les régimes de retraite à deux vitesses soient reconnus comme une clause orpheline, et non pas juste le salaire ». Président #8

Les changements au niveau de l'environnement de l'entreprise, nous l'avons vu plus tôt au premier chapitre, n'est pas sans effet sur la compétitivité des entreprises. Lévesque et Murray (2010) expliquent que la montée de cette compétitivité entre entreprises s'installe également entre les travailleurs désireux de protéger leurs emplois, ce qui nuit à la solidarité. Parfois, ces défis forcent des types de coopérations insoupçonnées, puisque l'exemple ci-dessous rapporte l'objectif commun qu'avaient la section locale, le syndicat affilié ainsi que l'employeur.

« Dans l'industrie cimentière, il va y avoir un nouveau joueur de [nom d'un compétiteur dans l'industrie cimentière], puis ça fait trois ans, moi, qu'avec la compagnie, je me bats contre le projet de [nom d'un compétiteur dans l'industrie cimentière], puis on a fait des manifestations à Québec, au Parlement, que j'ai réussi, moi, un petit peu à *driver* le boss, à *challenger* mon boss. [...] Le syndicat a réussi à prendre le contrôle de la manifestation contre [nom d'un compétiteur dans l'industrie cimentière] avec les [nom du syndicat affilié étudié], puis en sortant des communiqués, en faisant des interventions, des manifestations sur le terrain, puis en ayant le support des [nom du syndicat affilié étudié] et de la [nom de la centrale syndicale] pour contrer le projet de la cimenterie de [nom d'un compétiteur dans l'industrie cimentière], puis ça s'est fait main dans la main avec l'employeur avec, à l'époque, [nom d'une d'entreprise dans l'industrie cimentière], qui n'était pas affilié avec [nom de l'employeur], puis avec [nom d'une d'entreprise dans l'industrie cimentière], puis avec [nom d'une d'entreprise dans l'industrie cimentière], puis les [nom du syndicat affilié étudié] ont été des leaders là-dedans ». Président #3

Dans cet extrait, le président de la section local a été de front afin de protéger les emplois contre un compétiteur. Il explique que bien que l'employeur se soit impliqué, il s'agit plutôt de l'implication et support du syndicat affilié ainsi que celui de la centrale syndicale qui ont permis de contrer le projet. Ce support apporté par le syndicat affilié et même par la centrale syndicale est nommé à quelques reprises par les répondants comme étant une ressource précieuse, particulièrement dans le cas d'un conflit de travail. L'extrait suivant, que nous retrouvons également dans la sous-section précédente, démontre que les appuis en cas de conflit de travail ne proviennent pas seulement des autres sections locales. En effet, les acteurs du syndicat affilié et de la centrale syndicale s'impliquent afin de motiver les troupes.

« Je m'en allais sur les lignes de piquetage, puis on faisait des réunions, mais dans le cadre du conflit aussi, on avait souvent des activités. On essayait de faire des activités aux deux semaines, une grosse activité, tout le monde venait, puis là, on allait faire des discours. Il y a d'autres syndicats qui venaient, admettons, le président de la [nom de la centrale syndicale] ou le directeur des [nom du syndicat affilié étudié], puis ils venaient faire des discours pour encourager les gens ; d'autres présidents de syndicats dans d'autres usines qui venaient ». Président #2

Les liens verticaux représentent également la participation à différentes instances syndicales. Lors des rencontres organisées ces instances, telles les rencontres de comités et de conseils régionaux ou de comités paritaires, les répondants affirment s'y impliquer de différentes manières:

« Aussi, une autre facette qu'il y a, président d'une grosse section locale, il y a un peu... il y a un rôle politique à jouer. Je siège sur le CA²³ du CSMO, c'est le Conseil sectoriel de la main-d'œuvre de la métallurgie. Ce C.A.-là, c'est patronal et syndical ». Président #8.

« Je siège sur le comité paritaire du secteur minier... Et d'autres comités, la Table de concertation, exemple violence conjugale, aussi harcèlement psychologique. J'ai participé à la création d'une coopération d'habitation. Je siège aussi au Conseil Régional de la [nom de la centrale syndicale] de Sept-Île ». Président #10

« Dans des organismes en tant que tels, non. Pour du temps, donner du temps, le conseil régional de la [nom de la centrale syndicale] qu'on milite, on participe aux instances, tout ça. Je vais probablement prendre un poste à l'exécutif du conseil régional lors de la prochaine assemblée générale. Ça devait avoir lieu au printemps, ça a été repoussé ». Président #1

²³ Conseil d'administration.

Tel qu'en témoignent les extraits ci-haut, les sections locales s'engagent à différents niveaux afin de créer et maintenir des liens avec le mouvement ouvrier. Ces liens et cette solidarité favorisent le pouvoir syndical puisque ces pratiques permettent le partage des revendications et procurent également la possibilité d'offrir du support en cas de difficulté. De plus, cela permet aux présidents de perfectionner leurs connaissances en lien avec leur secteur d'emploi, ce qui représente un avantage en contexte de renouvellement de convention collective.

4.4.3 Insertion dans les réseaux : synthèse

Les liens horizontaux représentent la création et le maintien des relations avec d'autres sections locales, ou encore d'autres regroupements de travailleurs issus du même employeur (Lévesque et Murray, 2010). Par exemple, un même employeur peut être propriétaire de différentes entreprises, situées dans un même pays, ou dans plusieurs. À cela, nous ajoutons que nous avons observé des liens créés avec la communauté ou groupes communautaires qui partageant des objectifs ou des valeurs communes aux sections locales. Dans le cadre de nos entrevues, nous avons pu identifier que les présidents locaux ont surtout développés des liens avec différentes sections locales, ce qui correspond aux liens horizontaux. Ces liens peuvent s'avérer la source d'un support moral mais aussi technique et financier, notamment en période de conflit de travail. Quant aux liens verticaux, il a été possible d'observer une solidarité importante entre la section locale, le syndicat affilié et la centrale syndicale. Cette solidarité s'étend également au sein de sections locales affiliées au syndicat international, puisque nous avons vu, à la sous-section 4.2 portant sur les ressources organisationnelles, que la formation sur le leadership favorisait la création de liens avec les participants. Dans son ensemble, bien que l'insertion dans les réseaux représente la ressource de pouvoir syndicale sur lesquelles nos répondants ont le moins développé lors des entrevues, nous avons été en mesure de mettre de l'avant quelques passages où les liens horizontaux et verticaux ont représenté une source de pouvoir, notamment dans le cadre d'un renouvellement de convention collective ou d'un conflit de travail.

4.5 Regard synthèse sur la mobilisation des ressources

Ce quatrième chapitre avait pour objectif de présenter nos données empiriques et de saisir le rôle des ressources syndicales dans le travail de représentation du président syndical au plan local dans un contexte précis, soit celui du secteur manufacturier au Québec. Pour ce faire, nous avons mis de l'avant comment les présidents mobilisent concrètement ces ressources de pouvoir syndical. Plusieurs constats émergent de cette analyse.

Dans un premier temps, notre analyse nous a permis de reconnaître que les ressources narratives mobilisées par nos répondants proviennent de sources multiples telles que l'historique de leur section locale et de leur lieu de travail, en plus de constater que ces ressources émanent également de leur affiliation syndicale. Développer et partager ce bagage historique contribue à la compréhension de l'évolution de la section locale en plus de favoriser la socialisation des nouveaux membres, ou encore facilite la justification d'un certain agenda syndical.

Dans un deuxième temps, nous remarquons que les ressources organisationnelles représentent une source de renforcement des aptitudes des présidents locaux. Trois formes de ressources organisationnelles se distinguent, soit celle issue des programmes de formation bâtis par le syndicat d'affiliation, celle provenant des ressources humaines ainsi que celle émanant des ressources matérielles. Bien que les divers programmes de formation soient fortement valorisés par nos répondants, la formation portant sur le leadership syndical offerte par le syndicat international a largement été reconnue comme étant une source de développement des habiletés des présidents locaux. Les répondants justifient la qualité et la pertinence de cette formation par non seulement son contenu, mais également en raison du partage de récits syndicaux qui y prend place. Cet élément nous rappelle que la mobilisation de chacune des ressources n'est pas indépendante les unes des autres, puisque le programme de formation permet à ce titre un renforcement des ressources narratives. Les présidents ont également accès à du personnel qualifié provenant du syndicat affilié afin de les conseiller sur toutes questions en matière de relations de travail. L'ensemble de la logistique facilitant la

représentation syndicale, c'est-à-dire l'accès à un local et différents équipements, se veulent aussi des ressources matérielles indispensables au travail syndical.

Nous avons par la suite étudié les ressources associées à la solidarité interne. La solidarité interne, qui repose sur la cohésion entre les membres et la vitalité délibérative au sein d'une section locale, est fondamentale à la mobilisation des membres vers un objectif commun. Nous avons observé qu'il existe une proximité entre les présidents au plan local et leurs membres, qui est le reflet entre autres, d'un partage de valeurs. Nous notons également un élargissement des rôles des présidents, qui de plus en plus s'inscrivent dans une logique d'aide à leurs membres, même si les difficultés vécues par ces derniers outrepassent celles en lien avec les relations de travail. Par la suite, nous avons mis de l'avant les différents mécanismes internes existants au sein des sections locales visant à rendre possible les processus décisionnels en lien avec l'action syndicale. Devant la mise en place de ces mécanismes, nous avons observé les circonstances pouvant influencer le taux de participation des membres, étant typiquement liées au renouvellement de convention collective ou lors des périodes de conflit.

La dernière sous-section visait à mettre de l'avant de quelles manières les répondants créent et mobilisent des liens horizontaux et verticaux. Les données recueillies nous permettent de constater, entre autres, qu'il est coutume pour une section locale d'appuyer et supporter les autres sections locales partageant une même affiliation, notamment en situation de conflit de travail. De plus, ces liens verticaux donnent parfois lieu à des fronts communs qui ont pour objectif d'augmenter le rapport de force en s'unissant pour une même cause, même si cette cause n'est pas propre et personnelle à une section locale.

Chapitre 5 – DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce cinquième chapitre a pour objectif, dans un premier temps, d’effectuer un retour sur les résultats présentés au chapitre précédent et d’en dégager quelques constats. Dans un deuxième temps, nous identifierons ce qui apparaît pour nos répondants comme étant les principaux défis à relever découlant des nombreuses mutations du monde du travail décrites dans notre premier chapitre.

5.1 Retour sur les résultats de recherche

Nous débuterons cette section par un bref retour sur les dimensions étudiées au chapitre précédent, pour ensuite nous attarder à trois principaux constats liés à la hiérarchisation des ressources syndicales, à l’homogénéité des réponses des répondants et au rôle médiateur exercé par l’affiliation syndicale sur la mobilisation des ressources de pouvoir syndicales par les représentants au plan local.

5.1.1 Résultats obtenus

Au chapitre précédent, nous avons présenté la façon dont les présidents interviewés mobilisent les ressources de pouvoir syndicales en plus d’étudier la manière dont celles-ci s’articulent dans le cadre de leur travail syndical au sein de leur section locale.

Nous constatons d’abord que les ressources narratives mobilisées par les dirigeants syndicaux locaux émanent de sources multiples que l’on pense au milieu de travail, au syndicat d’affiliation, voire du syndicalisme de manière plus générale. Les ressources narratives peuvent donc provenir de différents niveaux. Ainsi, les ressources narratives mobilisées au plan local reposent sur la capacité d’appropriation de ces ressources par le représentant syndical à différents paliers. L’émergence d’une identité commune chez les membres d’une section locale repose ainsi, du moins en partie, sur cette capacité

d'appropriation qui se diffuse par la suite entre autres par le partage de récits et d'expériences.

L'étude des ressources organisationnelles nous permet, pour sa part, de constater que les programmes syndicaux de formation en constituent la source privilégiée. Sans être aussi prépondérante que celles associées au programme de formation, d'autres ressources dites « organisationnelles » sont mobilisées assez fréquemment par nos répondants dont certaines ressources humaines et matérielles (par ex. : l'accès à un conseiller du syndicat affilié, accès à du matériel informatique, accès à une banque de libérations syndicales).

L'étude des ressources liées à la solidarité interne autorise un autre constat, soit celui de l'élargissement du rôle du représentant syndical au plan local. À plusieurs reprises, les présidents de syndicats locaux soulignaient agir à titre d'intervenant social auprès des membres présentant diverses problématiques. La nature des interventions posées va d'ailleurs bien au-delà du travail traditionnel de représentation syndicale.

Finalement, nos résultats de recherche montrent que l'insertion dans les réseaux s'opérationnalise surtout au niveau des liens horizontaux, tels que ceux créés auprès des autres sections locales issues du même syndicat affilié. Toutefois, ces liens semblent facilités par la tenue d'activités telles que les instances syndicales et les comités régionaux, qui elles représentent, des structures verticales. Notre analyse montre au final les frontières poreuses entre ces différents types de ressources qui peuvent s'entrecouper et s'imbriquer les unes aux autres dans le travail syndical. Par exemple, le programme de formation qui représente une ressource organisationnelle peut avoir pour effet de mieux outiller les représentants locaux afin que ces derniers soient en mesure de mieux exploiter les ressources narratives à leur disposition et ainsi favoriser l'élaboration d'une identité commune et mobiliser leurs membres.

5.1.2 Hiérarchisation des ressources mobilisées

Les données collectées auprès de nos répondants soulignent la prégnance des ressources narratives. Il est possible d'avancer quelques propositions visant à expliquer

cette prédominance. Nous constatons d'abord que les récits syndicaux ainsi que les valeurs qui les habitent motivent les actions syndicales actuelles et semblent être la pierre d'assise au sein du syndicat affilié étudié. Également, nous avons vu que ces ressources peuvent être imbriquées les unes aux autres. A cet effet, les ressources qui semblent être à la base des actions syndicales sont les ressources narratives. Devant ce constat, il serait possible de proposer que les ressources narratives soient celles étant davantage mobilisées par les répondants, puisqu'elles font appel à un bagage historique du mouvement syndical. Le mouvement syndical, qui est né de revendications collectives visant à augmenter le rapport de force pour atteindre des objectifs prônant la justice sociale, interpelle les répondants puisque la justice sociale est une des valeurs ayant été fréquemment nommée par les répondants comme étant rattachée au mouvement syndical. S'ajoutant à cela, cette valeur a été mise de l'avant par les répondants comme étant un prérequis afin d'occuper une fonction de représentant. Ainsi, les représentants ont intériorisé ces récits, puisqu'ils font appel à leurs valeurs intrinsèques. De ce fait, les ressources narratives sont celles étant le plus mobilisées par les répondants.

5.1.3 Des perspectives homogènes concernant le travail syndical

Nos résultats de recherche témoignent d'une forte homogénéité dans les réponses offertes par les répondants qui ne nous permettent pas de mettre de l'avant de grandes contradictions ou écarts dans leurs discours. Nous suggérons dans les lignes qui suivent que l'explication de cette homogénéité est liée à l'affiliation syndicale, aux valeurs et tâches communes des représentants et à leur secteur d'activité qui induit des problématiques locales similaires.

Tous issus du même syndicat affilié, les répondants ont accès aux mêmes ressources offertes par celui-ci. Nous l'avons vu au chapitre précédent, le programme de formation est fortement valorisé par les représentants, qui sont, pour la plupart, eux-mêmes formateurs pour ce programme. Le programme de formation, lieu d'échanges et d'apprentissages, présente un guide de meilleures pratiques puisqu'en plus d'étudier les stratégies à adopter dans différents contextes, les participants échangent sur leurs

propres stratégies, visant à faire connaître différentes méthodes à d'autres participants qui pourraient vouloir les répliquer. Ainsi, nous pourrions suggérer que la structure du programme de formation encourage cette uniformité dans les pratiques et les visions.

En plus de partager un programme de formation, les présidents interviewés présentent des valeurs communes. Tel que rapporté au chapitre précédent, lorsqu'il leur a été demandé quelles sont les valeurs qu'ils rattachent au syndicalisme, les réponses données sont plutôt similaires. Nous pourrions nous interroger sur la genèse de cette conformité, à savoir si le partage des valeurs est le résultat d'une affiliation syndicale commune, ou si le partage des valeurs conduit à l'implication au sein de la section locale. Nous avons remarqué que bon nombre de présidents s'impliquent personnellement auprès de leurs membres qui présentent des difficultés personnelles, ce qui pourrait également s'expliquer par l'appropriation d'un ensemble de valeurs communes, telles que l'entraide et l'amitié, même si cette implication outrepassé les fonctions reliées au travail syndical en matière de relation de travail au sens stricte.

L'homogénéité du discours de nos répondants est aussi liée à leur appartenance à un même secteur, celui manufacturier, voire une même industrie, celle de la métallurgie. Il est de ce fait tout à fait possible de proposer que les représentants syndicaux de cette industrie soient aux prises avec des problématiques de représentation communes et ainsi justifier, en partie, l'homogénéité des réponses.

5.1.4 Le rôle médiateur de l'affiliation syndicale

L'analyse précédente nous pousse à examiner le rôle médiateur que pourrait exercer l'affiliation syndicale sur la mobilisation des ressources de pouvoir par les représentants au plan local. Le contenu des entrevues nous permet de constater une forte identification au syndicat affilié par les présidents. Tel que nous l'avons soulevé au dernier chapitre, il est arrivé à maintes reprises que les répondants répondaient aux questions à la première personne au pluriel. Le « nous » fût fréquemment utilisé afin de répondre aux questions, suivi du nom du syndicat affilié étudié. Les présidents au

plan local ont manifestement intégré une histoire et une identité commune issue du mouvement syndical mais surtout propre à celle du syndicat affilié. Ce bagage est intériorisé par le président qui à son tour, en mobilisant des ressources narratives, tente de le véhiculer aux membres. Le partage récits et le partage de valeurs participent à la création d'une identité commune, d'un collectif.

Les ressources organisationnelles du syndicat affilié permettent aux présidents, par le biais notamment des formations syndicales, de s'outiller et ainsi offrir une capacité représentative efficace aux membres. À cet égard, la capacité du président à tisser des liens avec ses membres n'est pas étrangère aux ressources identifiées plus tôt, ce qui correspondant à la ressource de solidarité interne. Toutefois, le discours des répondants indique clairement que l'identification au syndicat affilié ainsi que les ressources qu'offre ce dernier, teinte la manière dont ceux-ci les mobiliseront au plan local. Les extraits suivants témoignent de la force qui est associée, selon les présidents, au nom du syndicat affilié, et la nécessité de s'en servir à l'intérieur de la section locale.

« Le rapport de force, il est en arrière de nous autres, puis on a envoyé beaucoup de jeunes dans les dernières années en formation [nom du syndicat affilié] pour qu'ils puissent découvrir eux autres aussi c'était quoi la force d'un syndicat, puis c'était quoi l'avantage de faire partie d'un syndicat fort. Puis ça, on s'en est servi. C'est bon pour nous autres à l'intérieur de l'usine, mais c'est bon aussi pour les jeunes pour qu'ils apprennent à se découvrir, puis à se connaître ». Président #3

« Tu sais, dans nos formations de leadership, toutes les formations qu'on a, ça nous a amenés à montrer comment se battre, puis comment se servir des [nom du syndicat affilié] puis de la [nom de la centrale syndicale] pour mener nos batailles. Puis ça, ça a établi un rapport de force qu'on avait que la compagnie avait mal évalué ». Président #4

L'identité forte et assumée du syndicat affilié est intégrée par les représentants locaux, et ces derniers n'hésitent pas à se l'approprier afin d'avoir accès aux ressources narratives qui lui appartient. En plus de cette forte identification, les cours de formation offerts par le syndicat affilié favorisent non seulement le partage des ressources narratives mais enseignent également à se servir du nom du syndicat et du rapport de force qui lui est reconnu afin de mener à terme les batailles au plan local.

5.2 Transformations des milieux de travail : perspectives empiriques

Le travail de représentation de nos répondants s'opère dans un contexte de transformations du monde du travail. Les données collectées permettent d'identifier certains changements structurants dans l'environnement des représentants syndicaux dont ceux associés à l'arrivée plus soutenue des femmes dans le secteur manufacturier, de ceux entourant la préparation de la relève syndicale ou encore ceux relatifs aux nouvelles balises en matière de relations de travail. Cette section vise à montrer en quoi ces transformations forcent les représentants syndicaux à renouveler, du moins en partie, leurs pratiques de représentation.

5.2.1 L'arrivée des femmes dans le secteur manufacturier

Plusieurs extraits de discours nous confirment que l'arrivée des femmes sur le marché du travail dans ce secteur d'activité a provoqué certains changements, tels qu'un renouvellement des installations et des équipements de travail. S'ajoutant à cela, les représentants syndicaux doivent s'adapter afin de répondre aux nouveaux enjeux en matière de santé et sécurité au travail face à ces changements. L'arrivée des femmes sur le marché du travail, dans ce secteur, s'accompagnent parfois de réactions de la part des employés masculins et force les représentants syndicaux au plan local à innover en matière d'intégration au travail.

À l'exception d'une seule section locale, l'ensemble des répondants affirment que les femmes à l'intérieur de leur *membership* représentent un groupe minoritaire, tel qu'en témoignent les deux extraits suivants.

« Historiquement, les alumineries, il n'y a jamais eu beaucoup de femmes là-dedans. La nature du travail, l'aluminerie, c'est des conditions de travail physiques assez extrêmes [...]. Les femmes, en 2000, ils en ont embauché, de mémoire, je te dirais une soixantaine en tout sur 800, puis présentement, il en reste environ 35. Elles ont quitté le service ou pour différentes raisons, ce n'est plus des employées d'opérations ». Président #1

« Oui. Il n'y a pas beaucoup de femmes, je te dirais, je ne sais pas s'il y a 5 %, peut-être une cinquantaine sur les 900 quelques employés. C'est un domaine assez

majoritairement avec des hommes traditionnellement, puis je dirais que l'employeur, je ne peux pas dire qu'il fait des efforts énormes pour embaucher des femmes, mais il nous dit qu'il n'y en a pas qui appliquent, mais tu sais, peut-être que s'il faisait plus de publicité qu'il embauche des femmes, il y en aurait plus. Mais on a un comité de la condition féminine, des femmes qui s'impliquent dans le syndicat. Ça fait qu'on essaie, nous, d'impliquer au moins ceux qui sont là ». Président #2

Néanmoins, il semble que la venue de femmes, même en nombre restreint, dans ce type de milieu de travail, entraîne son lot de bouleversements. Certains répondants soulignaient à cet égard que les installations sur le lieu de travail ont dû être mises à jour :

Il a fallu intervenir à quelques reprises. Nous autres, il y a plein de salles de veille qu'on appelle, ou des réfectoires, donc, certaines photos, on a demandé [de les retirer]. Au niveau de l'environnement aussi, les toilettes puis tout ça, parce qu'il n'y avait rien de prévu pour l'arrivée des femmes. Donc, même au niveau des toilettes, il a fallu [que l'employeur] fasse des choses. Donc, il y a eu des ajustements que les travailleurs ont dû faire, parce que, tu sais, c'est des petites équipes de travail ». Président#2

« Puis on a une femme, puis la seule chose que ça a changée, c'est qu'ils ont fait une toilette spéciale pour les femmes. C'est le seul changement qu'on a vu, puis c'est une fille, écoute, elle a l'esprit ouvert. Elle travaille avec 90 gars, ça fait qu'elle n'a pas le choix. Elle n'a pas le choix d'être ouverte ». Président #3

« Oui. Il a eu à s'adapter, évidemment, dans... aussi bête que les douches, tu sais, les vestiaires... les vestiaires, les vestiaires, mais il a passé au travers ». Président #8

Au-delà des installations, l'arrivée des femmes a permis d'améliorer l'organisation du travail de manière à augmenter le niveau de sécurité au travail, enjeu prenant une place importante dans le travail syndical du représentant local.

« Bien, je pense que la femme rentre sur le marché du travail dans un endroit comme ici, ça a juste amélioré le sort des travailleurs hommes avec. Le fait d'installer des équipements pour que les gens forcent moins, bien, nous autres, on le faisait, puis, dans le fond, on n'aurait jamais dû travailler physiquement comme on le faisait. Ça fait qu'on a installé des palans, des outils plus adéquats, plus légers, la façon d'effectuer un travail plus sécuritaire. Tu sais, dans le fond, les hommes, ça travaillait, mais c'était physique... mais, des fois, ça ne se posait pas de question, justement. Ça fait que, avec l'arrivée des femmes, bien, il y a eu des ajustements, mais dans l'ensemble, c'est constructif, c'est positif ». Président #5

Ce président explique qu'en raison de la différence au niveau de la force physique, un nouvel équipement fût utilisé pour exécuter une tâche. Ce nouvel équipement est désormais utilisé tant par les travailleurs que les travailleuses. L'extrait ci-dessous met

de l'avant de quelle façon ce nouvel équipement aura permis d'éviter des accidents de travail.

« Aussi, il y a eu de l'adaptation pour des postes comme des affaires... des charges lourdes à lever, ou plus des outils qui permettent, admettons, demander un *chain block* ou un support pour tenir la pièce lourde, puis avant ça, c'était des gars qui le faisaient, qui se blessaient. Maintenant, les hommes profitent de ça. Tu sais, finalement, peut-être que pour les hommes, au début, c'était gênant s'en servir. Puis finalement, ils se rendent compte qu'ils se blessent moins en utilisant ça ». Président #8

L'arrivée des femmes dans ce secteur aura rendu possible le renouvellement de l'organisation du travail visant à améliorer les mesures en matière de santé et sécurité au travail. Puisque l'acteur syndical est impliqué pour toutes questions concernant la prévention au niveau de la sécurité au travail, force est de constater que l'arrivée des femmes aura suscité de nouvelles réflexions tant pour l'employeur que pour l'acteur syndical quant aux développements d'équipements permettant tant à la gente masculine que féminine d'effectuer le travail de manière sécuritaire. De manière générale, les répondants s'entendent pour dire que l'arrivée des femmes a désormais des retombées positives sur le lieu de travail, notamment au niveau de l'amélioration de certains processus ou équipement favorisant la prévention de la santé et sécurité au travail.

L'arrivée des femmes dans ce secteur n'a toutefois pas fait l'unanimité auprès de tous les travailleurs. Exclusion et dévalorisation du travail des femmes ont été chose courante. Le premier extrait ci-dessous exprime un phénomène de ségrégation des femmes dans les équipes de travail. Les extraits suivants quant à eux démontrent les préjugés et la colère qui découlent de l'arrivée des femmes sur le lieu de travail.

Donc, l'équipe de travail, il y a un phénomène, les filles, elles ont fini par se ramasser dans une équipe où est-ce qu'il n'y avait quasiment rien que des filles. Ceux avec qui ça a été plus difficile, c'est nos plus jeunes. Les gens qui étaient plus âgés avaient moins de misère à travailler avec les femmes. On a entendu des choses assez insultantes ». Président #2

« Au début, il y avait beaucoup de colère par rapport à ça. Oui, parce qu'il y avait de la peur sur le fait que parce que c'est une fille, elle ne voudra pas aller faire la job, parce que c'est physique, je vais être obligé d'aller la faire, moi, je vais travailler plus ». Président #4

« Avant [l'arrivée des femmes], les gens n'avaient pas à se soucier ou à faire attention. Tu sais, on est dans une *shop* de gars, ça fait que bien souvent, on va se parler dans le casque. On n'a comme pas de filtre. Ça fait que là, d'avoir une retenue,

ça fait que ça a comme bousculé beaucoup de choses. Ils disent : « *Crises* de femmes, *hostie*, elles auraient dû aller travailler ailleurs que venir ici, elles ont tout *fucké* nos affaires, puis là, on est obligés de faire attention », puis tu sais, il y en a beaucoup qui sont choqués de ça encore ». Président #4

Le contenu de ces extraits met de l'avant l'ampleur du travail syndical qui a dû être fait, et qu'il reste à faire, dans ce secteur afin d'intégrer les femmes au travail. En dernière analyse, nous constatons que l'arrivée des femmes dans le secteur manufacturier a occasionné certaines modifications sur le lieu de travail. Aussi, puisque la représentation syndicale est un travail d'inclusion, nous observons qu'un travail devait être effectué par le représentant syndical non seulement auprès de l'employeur, mais également auprès des membres afin de favoriser l'intégration des femmes au travail.

5.2.2 La relève syndicale

Concernant les défis de la représentation syndicale au plan local, nos répondants s'entendent sur la nature des difficultés rencontrées pour cibler les militants de la relève, en plus de devoir réussir à susciter de l'intérêt et un engagement de leur part. Les raisons évoquées peuvent être reliées à l'évolution des rôles parentaux, à l'image du syndicalisme en général, ou encore, être le résultat de l'idée préconçue de ce que représente une implication syndicale dans une section locale. Malgré ces défis existants, les répondants affirment être en mesure de composer avec cette réalité en ayant développé différentes stratégies visant à identifier la relève syndicale et la former.

5.2.2.1 Les obstacles à l'identification d'une relève syndicale

Les balises traditionnelles encadrant le travail de représentant se voient bousculées par les nouveaux modèles familiaux. Les deux extraits ci-dessous sont tirés du discours du même représentant, pour qui l'évolution des rôles parentaux et l'arrivée des femmes sur le marché du travail peuvent expliquer, en partie, la présence de ces défis lors de la préparation pour la relève.

« Bien, c'est sûr que c'est difficile de trouver du monde parce que du monde parce qu'aujourd'hui, la nouvelle génération, ils vont regarder plus du côté de la famille.

Dans le passé, peut-être que les gens s'impliquaient trop, puis ils oublièrent leur famille ». Président #5

« Il y a un ajustement à faire. J'ai les jeunes qui participent, puis j'essaie d'en trouver d'autres. Ce n'est pas nécessairement évident, tu sais, la question des enfants, puis aujourd'hui, les couples travaillent. Tu sais, dans le passé, c'était : la femme était à la maison, il y avait rien que l'homme qui était le soutien bien souvent. Aujourd'hui, les deux travaillent. Il faut qu'ils travaillent en équipe aussi pour s'occuper des enfants. Puis là, tu leur demandes de faire du bénévolat. C'est où est-ce qu'on trouve le temps ». Président #5

Ces extraits mettent de l'avant les impacts découlant des nouveaux modèles familiaux. En effet, le modèle traditionnel du père de famille comme étant l'unique pourvoyeur est bien souvent désuet, puisque les deux parents doivent désormais composer tant avec les responsabilités familiales que professionnelles. Cela est d'autant plus vrai pour les familles monoparentales.

D'autres répondants établissent un lien entre l'image négative qui est véhiculée par les médias à l'endroit des syndicats pour expliquer les défis lorsque vient le temps de susciter l'intérêt d'une relève syndicale. À cet effet, ils insistent sur l'importance d'éduquer les membres afin de faire connaître le mouvement syndical dans l'objectif de contrer cette image négative, et par la suite, favoriser l'engagement des jeunes au sein de leur section locale.

« Bien, c'est sûr que tout part de la vision du syndicat. Quand ils rentrent dans une usine, on entend parler des syndicats, ça fait que c'est sûr que ce qu'on entend aux nouvelles, ce n'est pas toujours rose, ce n'est pas toujours facile, mais quand ils rentrent en dedans, autant côté santé et sécurité, souvent, le monde, les entreprises ne font pas ça de leur plein gré à 100 % de dire : « Moi, j'investis de l'argent pour votre sécurité. » Il a fallu qu'on pousse, puis qu'on change les mentalités sur certaines choses. En voyant l'effort qu'on met, puis en leur donnant un genre de petit *briefing*, un petit cours de c'est quoi le syndicalisme, je pense que ça change la vision du syndicat ». Président #9

Ce président explique rencontrer les nouvelles personnes embauchées afin de contrer l'image négative entretenue par les médias. Ces rencontres ont pour objectif de faire connaître les actions entreprises par leur section locale à l'égard de l'amélioration des conditions de travail. Cette approche pédagogique vise également à légitimer la présence syndicale sur le lieu de travail, en plus de permettre le partage de récits propres à leur section locale.

5.2.2.2 Les stratégies et pratiques adoptées par les acteurs syndicaux visant à identifier la relève

Malgré ces défis, certains présidents font part de certaines stratégies adoptées afin d'identifier une relève syndicale, et par le fait même, favoriser l'engagement de certains membres au sein de l'équipe syndicale :

« Ce n'est pas tout le monde qui est à l'aise. Il faut leur donner des trucs, il faut les embarquer un peu sur des comités. On a un comité des assurances. Il faut impliquer du monde qui veulent pas être délégué syndical, bien, ils goûtent à ça un peu, on les envoie en formation, pour montrer que, dans la formation, avec du monde d'un peu partout, bien, tu te compares, tu te consoles, ça fait que tu dis : bon bien, finalement, on n'est pas si pires que ça, je suis capable de faire la job aussi. Il n'y a pas de recette à proprement dit. C'est rare le monde qui disent : « Eille, moi, je veux m'impliquer », c'est bien rare. Je pense qu'il faut que tu fasses mûrir le fruit, disons ». Président #1

Pour ce répondant, il s'agit de permettre aux candidats de la relève d'approprier les tâches syndicales et le rôle du syndicat, notamment en favorisant leur implication au sein de différents comités. La formation représente un puissant véhicule d'information et de motivation. Dans d'autres cas, c'est lors d'une situation particulière que les candidats de la relève émergent, telle un conflit de travail. L'extrait ci-dessous met de l'avant cette possibilité :

« Ça a été un défi pour qu'on ait de la relève, puis on ne voyait pas nécessairement de relève après nous autres, comme les autres exécutifs, j'imagine, avant, mais la grève a fait que la compagnie a fait éclore plein de bourgeons partout ». Président #3

Une différente stratégie abordée par un des répondants est celle d'identifier la relève en fonction des intérêts exprimés par les membres, et ensuite de les former sur ces sujets précisément. Au-delà de cette pédagogie traditionnelle, le président explique qu'advenant le cas où il y aurait absence de relève, il doit rappeler aux membres que l'employeur augmente son rapport de force de manière significative.

« Bien, la relève, au niveau des délégués, j'essaie d'aller à leur maximum de leurs intérêts puis de leur capacité. Celui qui veut, parfait, embarque, je vais tout te donner le bagage, comment ça fonctionne, l'historique de la clause ». Président #4

« Bien là, il y a une vague de jeunes. En leur montrant c'est quoi le syndicat puis tout ça, ils voient une nouvelle facette du syndicat, ça veut s'impliquer. Ça fait qu'il y a une vague de jeunes qui pousse, c'est le *fun* au moins, parce que c'était inquiétant, il n'y avait pas de relève, puis là, je trouve que c'est super le *fun*, il y a une belle relève qui s'en vient ». Président #9

Les témoignages de nos répondants rappellent également que les ressources organisationnelles sont captées par les présidents locaux à travers des aptitudes d'apprentissage puis disséminées au sein de leur syndicat local à travers des capacités à transférer les connaissances (Dufour, Hege, Lévesque et Murray, 2009). Ces aptitudes de transfert de connaissance sont notamment pertinentes dans un contexte de préparation de la relève.

Certaines pratiques et principes sont communs à plusieurs sections locales. Plusieurs répondants ont insisté sur l'importance d'une logique de continuité au sein de la section locale :

« Il y a vraiment un esprit de continuité. J'ai une image pour ça : c'est un convoyeur qui se trouve à être comme une courroie, puis c'est important d'embarquer du monde sur le début de la courroie parce que, au bout, il y en a qui tombent. Ça fait que c'est important d'en embarquer pour que tu mûrisses le temps que tu arrives au bout, puis quand il y en a un qui est parti, bien, c'est toi le prochain». Président #1

« À un moment donné, j'ai été vice-président, puis suite à une négo, notre ancien président voulait partir tout de suite, puis on a dit : « Écoute, Maurice, tu es un mentor pour nous autres. Si tu pars tout de suite, on n'est pas prêt ». Moi, je ne me sentais pas prêt à assumer ça. Tu te prépares tout le temps. Comme moi, mon vice-président, je le prépare à me remplacer. Ça fait que je le sais quand je vais partir, ce gars-là va avoir les outils. ». Président #3

« Le v.-p. que je t'ai présenté tantôt, c'est lui qui tombe le président. Le maximum qu'il va faire, c'est trois mandats puis la retraite. Lui, dans sa vision des choses, il voudrait faire deux mandats, six ans, puis redescendre un mandat comme v.-p., puis permettre au prochain v.-p. de monter président, puis d'être là trois ans *coacher* comme v.-p.». Président #5

Ces extraits témoignent d'une pratique commune à travers les sections locales visant à assurer que les connaissances et l'expertise du président ne se perdent pas. De plus, cette technique assure une continuité de la vie syndicale advenant le cas où le président serait absent ou quitterait son poste de manière précipitée.

« Puis moi, ce que je leur dis tout le temps : « Il faut qu'on soit capables de fonctionner au moins avec le minimum de ce que j'appelle la base, que si demain matin, j'ai un accident, bien on n'a pas besoin de se dire : “ Bon, comment encore, en temps supplémentaire, tel département, on choisit comment les vacances, c'est quand on paie un changement de quart... ” ». Président #4

5.2.3 Impacts sur le travail syndical et la relation avec l'employeur

Le discours des répondants exprime deux types d'impact des transformations du monde du travail sur le travail syndical et la relation avec l'employeur. Le premier impact est celui de repenser la nature de la relation avec l'employeur en fonction d'un objectif commun : la survie de l'entreprise. Quant au deuxième type d'impact, il est associé à l'ajout d'un interlocuteur résultant de la judiciarisation des relations de travail.

Au plan local, quelques répondants affirment que des rencontres à intervalles préétablis sont planifiées avec l'employeur, et également avec les autres membres du bureau syndical. Certaines rencontres se font de manière informelle et non planifiée avec l'employeur, ou les membres du bureau syndical. En raison de la compétitivité accrue entre les entreprises, les membres du bureau syndical sont parfois appelés à s'impliquer lors de réunions qui abordent des sujets se rapportant davantage à la gestion de l'entreprise. Le discours des répondants exprime un intérêt envers le rendement de l'entreprise, en raison de ce niveau de compétitivité accrue découlant de la mondialisation des marchés, ce qui ne fait pourtant pas partie de leurs tâches syndicales.

« On se rencontre aux trois mois [avec l'employeur], et principalement les choses qu'on parle, c'est ce qui se passe au travail. Par exemple, là on est en train de s'agrandir, il y en a qui ont des heures de coupées. On n'a pas le choix, faut l'usine soit mise à jour et il y a des outils de travail d'avant qui ne font plus leur place, pas assez compétitif, il y a des nouvelles machines qui rentrent, de l'informatique qui rentre ». Président #7

« Ça, ça va être un gros défi. Puis, à long terme, c'est de rendre cette usine-là rentable, puis de conserver nos emplois ». Président #3

« On essaie de rentrer des robots qui vont suppléer à la place du monde, mais ça ne coupe pas de travailleurs, mais on n'est plus rentables, il y a plus d'ouvrage qui sort plus vite. Ça fait que c'est sûr qu'il faut s'adapter parce que si on ne s'adapte pas, on va se faire manger un petit peu par les autres. Ça fait qu'il faut être compétitif ». Président # 9

La participation à ces rencontres commande un ensemble de compétences se rattachant davantage à la gestion, en plus d'ajouter le fardeau au représentant syndical d'assumer les décisions prises conjointement avec l'employeur. De plus, le représentant syndical,

en plus d'assumer les tâches de représentation des membres, doit également veiller, en quelques sortes, au rendement de l'entreprise afin de s'assurer à ce que les emplois soient protégés.

Le deuxième type d'impact modifiant le travail syndical et la relation avec l'employeur découle de la judiciarisation des relations de travail, qui est une des transformations du monde du travail soulevée au premier chapitre. En effet, les répondants rapportent qu'un nouvel intervenant fait désormais partie des relations de travail : l'avocat de l'employeur. Le département des ressources humaines travaille en étroite collaboration avec un service juridique. L'ajout d'un intervenant dans le cadre des relations de travail allonge parfois les délais de traitement de demande selon les répondants.

« Bon, comme je vous disais tantôt, avec le travail, on est plus des numéros. Ça a changé parce que [...] les représentants des ressources humaines, on dirait que leur formation en relations industrielles, pour eux autres, c'est secondaire. C'est juste : « On va appeler nos avocats voir dans le judiciaire qu'est-ce qu'on peut faire. » Ça, c'est plate en tabarouette. Avant d'écrire une mesure disciplinaire, elle est écrite par un avocat ». Président # 7

« Le directeur des ressources humaines, jamais il ne prend une décision sur le banc. Il va me revenir, puis il a du monde à consulter [...]. Il est occupé puis qu'il a des gens à consulter ». Président # 8

Le contenu de ces extraits met en lumière la complexification des relations de travail en raison de leur judiciarisation et de la complexification des lois du travail. Les représentants expliquent que la principale retombée de cette transformation est la longueur du traitement des demandes.

5.3 Synthèse

Ce chapitre a mis en évidence les résultats présentés et analysés au chapitre précédent. Nous avons débuté, à la première section, en présentant un retour sur les principales analyses, pour ensuite dégager quelques constats qui en émanent. Nous avons ainsi constaté que les ressources ne sont pas toutes mobilisées au même niveau d'intensité, ce qui nous permet de proposer l'existence d'une hiérarchisation des ressources. Cela dit, bien qu'il existe une hiérarchisation des ressources, la mobilisation d'une d'entre elle peut être influencée par la qualité et la disponibilité d'une autre ressource. Nous

avons ensuite proposé que le syndicat affilié exerce un rôle médiateur sur la capacité du président au plan local à accomplir ses tâches et favoriser l'engagement de ses membres envers l'action syndicale. À la deuxième section, nous nous sommes attardés aux défis découlant des nombreuses transformations du monde du travail, auxquels les présidents au plan local sont confrontés. L'arrivée des femmes dans le secteur manufacturier provoque son lot de défis et de changements. Un autre défi de taille est celui de la préparation à la relève syndicale. Que ce soit en raison de l'image négative véhiculée par les médias à l'endroit des organisations syndicales ou encore de la disponibilité diminuée des membres en raison de l'évolution des rôles parentaux, les représentants rencontrés expliquent être tout de même en mesure d'identifier des candidats à la relève syndicale et de les préparer. Le dernier défis présenté est celui à l'égard des nouvelles balises encadrant les relations patronale-syndicale. En effet, il arrive que le représentant syndical, qui était traditionnellement à la défense de ses membres contre les décisions de l'employeur, se voit désormais être dans l'obligation de travailler avec ce dernier afin de développer des stratégies visant à assurer la survie de l'entreprise et le bien-être des membres. Les balises encadrant la relation patronale-syndicale commandent ainsi de nouvelles compétences chez les représentants syndicaux.

CONCLUSION

L'acteur syndical est confronté à un environnement en pleine mouvance, affectant de plein fouet le travail de représentation syndicale au plan local. Ces transformations obligent les représentants syndicaux au plan local à repenser leurs fonctions et leurs stratégies en matière de représentation et à mobiliser les ressources à leur disposition.

Nous avons vu au premier chapitre que ces transformations affectent l'entreprise au niveau de ses modes de production, en raison du niveau de compétitivité accrue auquel elles doivent faire face. En effet, la mondialisation des marchés, qui affectent d'abord les entreprises et leurs pratiques, n'est pas libre de conséquence sur les travailleurs, qui doivent désormais conjuguer avec des nouvelles pratiques de production associées à une réduction des coûts et à la robotisation ou l'automatisation des processus. S'ajoutant à cela, les entreprises et les organisations syndicales voient le profil du travailleur typique évoluer. L'arrivée des femmes sur le marché du travail ainsi que la diversité culturelle compose maintenant le *membership* syndical. À cela s'ajoute la diversification des statuts et des formes d'emploi. Cette transformation du salariat oblige le représentant syndical à innover dans ses pratiques pour s'ajuster aux transformations de son environnement. En plus de ces transformations, les pratiques de gestion de ressources humaines ont grandement évolué, plaçant le bien-être au travail au cœur des stratégies RH. En outre, le contexte de pénurie de main-d'œuvre force les entreprises à repenser les mécanismes d'attraction et de rétention, et ces mécanismes peuvent parfois faire compétition aux revendications syndicales. De plus, il n'est plus rare que les entreprises cherchent à impliquer davantage l'acteur syndical et adoptent une approche collaborative en matière de relations de travail, ce qui commande chez les représentants au plan local de nouvelles compétences. Finalement, l'évolution et la complexification des lois du travail obligent les représentants syndicaux à faire l'acquisition de nouvelles connaissances. Ces avancées législatives n'étant pas sans effet sur le travail de représentation, la littérature caractérise ce phénomène de professionnalisation de la fonction syndicale.

Ces défis contraignent les acteurs syndicaux au plan local à s'enquérir de nouvelles compétences en plus de devoir mobiliser un ensemble de ressources de pouvoir. À ce sujet, notre deuxième chapitre avait pour objectif de présenter le cadre conceptuel utilisé dans le cadre de notre recherche. Puisque nous nous intéressons au représentant local et au travail de représentation que celui-ci doit accomplir, nous avons d'abord recensé les principales nomenclatures et typologies existantes portant sur le représentant local. Nous avons étudié également les particularités du leadership syndical ainsi que les compétences requises. Nous en sommes finalement venus à présenter notre cadre conceptuel. Des auteurs se sont intéressés au renouvellement du leadership syndical en proposant notamment quatre ressources de pouvoir syndical devant être mobilisées par les acteurs syndicaux. Lévesque et Murray (2010) avancent que la disponibilité des ressources narratives et organisationnelles, ainsi que la solidarité interne et l'insertion dans les réseaux favorisent le renouvellement du leadership syndical, permettant ainsi de s'adapter à la nouvelle réalité du monde du travail. Le présent travail de recherche visait plus concrètement à appliquer ce modèle à un terrain empirique pour voir comment de telles ressources étaient concrètement mobilisées dans le contexte d'un grand syndicat manufacturier.

Le troisième chapitre avait pour objet la présentation du cadre méthodologique. À cet égard, nous avons d'abord présenté notre devis de recherche de nature qualitative qui s'est opérationnalisé à travers la conduite de onze entrevues semi-dirigées auprès de présidents de syndicats locaux. Les onze présidents proviennent de différentes sections locales issues du même syndicat essentiellement présent dans le secteur manufacturier.

Les résultats de notre étude ont été présentés et analysés au quatrième chapitre. Nous avons à cet égard constaté que les ressources narratives sont mobilisées à plusieurs fins, telles que la justification de l'agenda syndical et la socialisation des nouveaux membres de la section locale. La qualité et la disponibilité des ressources narratives, tel que le partage des récits, facilitent la mobilisation syndicale. La ressource organisationnelle qui fût davantage mise de l'avant par les répondants est celle du programme de formation offert par le syndicat affilié. Ces formations représentent non seulement un lieu d'apprentissage mais également une occasion de créer des liens avec des membres

issus de différentes sections locales et de s'enquérir de leurs expériences personnelles. Afin de rendre possible la mise en place de ce programme, d'autres ressources organisationnelles sont mobilisées, telles que les ressources humaines ou les ressources matérielles. La provenance des ressources organisationnelles est multiple, mais les sommes accumulées en raison du prélèvement des cotisations syndicales et du retour de péréquation demeurent une source primordiale tant pour le syndicat affilié que pour la section locale. En raison du contenu que nous retrouvons dans le discours des répondants, force est de constater que la solidarité interne, considérée comme la pierre angulaire du mouvement syndical selon les auteurs, est mobilisée par les répondants de manière à élargir le rôle du représentant au plan local. En effet, nos résultats démontrent que le rôle de la section locale et du représentant local s'élargit afin de revêtir un rôle se rapprochant davantage de celui d'intervenant social. Le dernier type de ressources mobilisées mis de l'avant par les répondants est celui de l'insertion dans les réseaux. Nous avons à cet égard été en mesure d'observer la façon dont les répondants rapportent s'associer entre les différentes sections locales issues du même syndicat affilié et comment ceux-ci utilisent leur support en contexte de renouvellement de convention collective, notamment lors d'un conflit de travail.

Au cinquième chapitre, nous avons émis quelques constats à la suite de l'analyse de nos données. Nous avons d'abord constaté que les différents types de ressources n'occupent pas tous la même importance au niveau de l'intensité de la mobilisation. Nous avons ensuite constaté qu'une homogénéité dans les réponses obtenues par les répondants pouvait être expliquée par certains facteurs méthodologiques, mais également être mise en lien avec l'appropriation de l'identité et des pratiques propulsées par le syndicat affilié. Le contenu du discours des répondants a également confirmé les nombreuses transformations du monde du travail préalablement identifiées au premier chapitre. Ainsi, l'arrivée des femmes sur le marché du travail dans le secteur manufacturier a provoqué quelques changements, tant au niveau des installations et de l'organisation du travail, qu'au niveau du travail d'éducation effectué par les représentants syndicaux. Quelques répondants nous ont également fait part des défis associés à l'identification et à la préparation des candidats de la relève de leur section locale. Le dernier constat soulevé dans ce chapitre fût celui du rôle important

de l'affiliation syndicale sur la mise à disposition de ressources et leur mobilisation par les représentants au plan local.

Apports théoriques et pratiques

Ce mémoire offre certains apports aux niveaux théoriques et pratiques. Dans un premier temps, les données recueillies permettent de confirmer l'existence d'abondantes transformations du monde du travail et l'ampleur des impacts qui en découlent sur le travail de représentation syndicale au plan local, plus précisément dans le contexte du secteur manufacturier québécois. Dans un deuxième temps, nous avons constaté que les représentants au plan local mobilisent effectivement tout un ensemble de ressources de pouvoir dans leur travail quotidien mais que celles-ci n'ont pas nécessairement une importance similaire. Notre travail de recherche met ainsi en lumière un phénomène de hiérarchisation dans la mobilisation des ressources. Nous avons également remarqué que les ressources narratives semblent représenter la pierre d'assise de cette mobilisation. Puisque la genèse d'une identité commune puise ses fondements dans les différents récits syndicaux, et par le fait même, favorise l'engagement des membres envers l'action syndicale, la disponibilité et la richesse des ressources narratives occupent une place importante dans le discours de nos répondants. Finalement, bien que les ressources de pouvoir soient présentées comme distinctes, nous avons constaté leur entrecroisement en pratique, soit que la mobilisation d'une ressource requiert parfois la disponibilité d'une autre.

Limites de l'étude

En raison de nos choix méthodologiques et de l'objectif de notre étude, nous ne pouvons généraliser nos résultats. Ainsi, une limite importante se situe au niveau de la validité externe, puisque nous ne pouvons prétendre que les analyses découlant de notre recherche dans le secteur manufacturier seraient applicables à différents secteurs. Nous rappelons toutefois que la généralisation des résultats n'était pas un objectif de l'étude. Notre objectif était plutôt de recueillir des discours riches en informations puisque nous

accordions une importance capitale à l'expérience subjective de chacun de nos répondants. Gauthier et Bourgeois (2016 : 342) nous indiquent à cet effet que « l'interaction verbale et sociale de l'entrevue est hautement situationnelle et conditionnelle, 'toujours singulière et jamais reproductible' ».

Le choix de terrain de recherche limite également la généralisation des résultats, puisque les enjeux et défis liés aux transformations du monde du travail peuvent différer d'un secteur d'activité à un autre. Outre le choix du terrain de recherche, la méthode d'échantillonnage est celle dite non probabiliste. Ainsi, un bassin de répondants avait été sélectionné par le directeur adjoint du syndicat affilié après lui avoir présenté l'objet de notre étude. Les critères ayant justifié la sélection des répondants nous sont inconnus, ce qui ne nous permettrait pas de reproduire le même échantillon advenant le cas où nous voudrions répliquer l'étude.

Bien que notre échantillon ne soit composé que de onze répondants, nous croyons cet échantillon suffisant pour permettre une analyse pertinente de la représentation syndicale dans ce secteur au sein de ce syndicat affilié. En effet, après quelques entrevues seulement, nous avons eu une impression de saturation au niveau du contenu des discours, en raison notamment de l'homogénéité des réponses.

La dernière limite de notre étude que nous désirons mettre de l'avant est l'absence de triangulation. En effet, nous avons procédé à la collecte des données par une seule méthode, soit celle de l'entrevue semi-dirigée. Des contraintes de temps et de ressources ne nous ont pas permis de procéder à une deuxième méthode de collecte de données, que ce soit pour confirmer celles déjà recueillies ou pour compléter la première.

Les avenues de recherche

L'analyse des résultats ainsi que les constats qui en découlent insufflent plusieurs avenues de recherche. Une première avenue se réfère au rôle médiateur de l'organisation syndicale d'affiliation sur la capacité représentative du représentant au

plan local. En effet, bien que notre étude se soit intéressée à la mobilisation des ressources de pouvoir syndical par les représentants locaux, nous avons constaté que bon nombre de ces ressources proviennent du syndicat affilié, ou dans d'autres cas, ce dernier permet d'outiller les représentants locaux afin d'être en mesure de les mobiliser. La qualité des ressources ne peut expliquer à elle seule la capacité représentative des présidents de section locale. Dans le même ordre d'idée, le style de leadership qu'exercera le président au plan local ne peut être compris uniquement sur la base des compétences et aptitudes qu'il détient. Le niveau de capacité représentative pourrait-il être en partie, le reflet des aptitudes détenues par les présidents, qui semblent toutefois être propulsées par la qualité et disponibilité des ressources du syndicat affilié ? Nos données nous permettent de croire qu'il serait pertinent d'investiguer plus en profondeur la nature du rôle de l'affiliation syndicale sur la capacité des représentants au plan local à mobiliser les ressources de pouvoir ainsi qu'à développer les aptitudes favorisant la capacité représentative de ces derniers, en plus de susciter l'engagement des membres. Il serait ainsi pertinent d'effectuer une étude ayant les mêmes paramètres méthodologiques auprès de représentants du même secteur d'activité mais issus d'une différente affiliation syndicale. Cela permettrait de comparer les défis ainsi que les stratégies adoptées par les différentes organisations et la façon dont elles outillent leurs représentants au plan local.

Malgré le fait qu'une seule femme faisait partie de nos répondants, il nous apparaît important de mieux comprendre les défis auxquels sont confrontées les femmes qui s'impliquent au plan syndical. En ce sens, notre recherche conforte la pertinence des développements récents entourant l'étude du leadership syndical au féminin et encourage à mieux comprendre en quoi l'exercice de ce leadership s'avère différent de celui exercé par des hommes. Pour ces raisons, le renouvellement du leadership syndical au féminin dans le secteur manufacturier au Québec mérite notre attention.

ANNEXE - GRILLE D'ENTREVUE AYANT SERVI À LA COLLECTE DE DONNÉES

Grille d'entrevue

Projet de recherche: Le leadership des représentants syndicaux locaux dans un contexte de transformation des environnements locaux.

Ce projet de recherche tente de mieux comprendre le contexte dans lequel évoluent les représentants syndicaux locaux actuellement au Québec. Nous savons que votre position au sein du syndicat local est centrale et c'est pourquoi nous cherchons à mieux comprendre vos réalités afin d'approfondir notre compréhension de votre rôle dans le développement des attitudes et des comportements des membres. Nous souhaitons donc vous entendre aujourd'hui sur vos expériences, votre parcours et sur les façons dont vous gérez (ou avez géré dans le passé) les différentes situations; tâches qu'implique le rôle de président de syndicat local.

Notez que l'entrevue sera enregistrée, mais qu'en aucun cas votre nom ne sera divulgué.

Présentation du répondant

Pour commencer, pouvez-vous vous présenter?

Nom;

Vos fonctions;

Votre entreprise (nombre d'employés, nombre d'usines, etc.);

Votre section locale (nombre de membres et sa répartition en termes d'âge, genre, communautés culturelles, qualifications, etc.);

Votre syndicat (Historique et affiliation).

1. L'entreprise et le syndicat : État des lieux et évolution

Pour débiter, nous aimerions en connaître davantage sur votre syndicat et sur l'entreprise.

1.1 L'entreprise

Les milieux de travail changent et se complexifient (on pense notamment aux demandes de flexibilité des employeurs; à la gestion de la diversité, les pressions sur les performances, etc.).

b. Quels ont été les principaux changements dans votre milieu de travail au cours des dernières années. (organisation du travail, changements technologiques, pressions sur les performances, etc.)

2. Votre parcours et vos motivations

Les prochaines questions concernent votre parcours et vos motivations en tant que président de votre syndicat.

a. Pouvez-vous nous faire part brièvement de votre parcours académique et professionnel?

a1. En quelques mots, quel est votre parcours académique et/ou professionnel?

a2. Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de cette entreprise/organisation?

a3. Parlez-moi de votre parcours au sein de votre syndicat local actuel. Depuis combien de temps occupez-vous les fonctions de président de votre exécutif? Avez-vous occupé d'autres fonctions avant celles de président? Si oui, lesquelles?

a4. Avez-vous déjà occupé des fonctions au sein d'autres syndicats ?

a5. Êtes-vous actuellement impliqué ou avez-vous déjà été impliqué dans d'autres organisations bénévoles extérieures à votre de travail et à vos fonctions syndicales.

b. D'où provient votre intérêt envers le syndicalisme de manière générale? (famille, amis, etc.) Comment s'est-il développé? Est-il attribuable à un événement marquant?

c. Qu'est-ce qui vous a poussé à vous impliquer au sein de votre syndicat local? Plus particulièrement, qu'est-ce qui vous a motivé à vous présenter comme président de votre section locale?

d. Quels sont pour vous les valeurs ou principes centraux du syndicalisme (justice sociale, d'équité et d'égalité, logique collective, etc. – **Ne pas citer lors de la formulation de la question**) ? Selon vous, quel doit-être le rôle du syndicalisme de manière générale?

3. Rôle et tâches

Nous poursuivons maintenant avec des questions qui portent sur le rôle et les tâches d'un président de syndicat

- a. Quelles sont les principales tâches que vous exercez dans une semaine typique de travail en tant que président de votre exécutif?
- b. Qu'est-ce qui a changé dans votre travail de président de syndicat au cours des dernières années?
- c. Comment conciliez-vous vos tâches de président avec votre vie personnelle et/ou familiale?
- d. Avez-vous reçu de la formation dans le cadre de vos fonctions syndicales? Si oui, quel était le contenu de ces formations et quelle évaluation faites-vous de leur efficacité?

Maintenant, nous aimerions en savoir davantage sur votre équipe d'exécutifs et sur vos différentes expériences.

Exécutif local

- e. De combien de membres est formé le comité exécutif de votre syndicat ? Quels sont leurs rôles respectifs ?
- f. Comment sont distribués les libérations syndicales (Président et exécutif) ? Estimez-vous que cela soit suffisant compte tenu des tâches réelles ?
- g. Comment se passent généralement les réunions du comité exécutif?
 - Fréquence des réunions
 - Exemples de sujets abordés
- h. Comment qualifieriez-vous les relations que vous entretenez avec les membres de l'exécutif? Comment ont évolué ces relations au fil des années?
- i. À quand remonte les derniers changements relatifs à la composition de l'exécutif? À quoi ces changements sont-ils dus ?

Délégués

- j. Avez-vous une structure de délégués au sein de votre syndicat local ? Dans l'affirmative, combien y a-t-il de délégués au sein de votre syndicat ?

k. Comment qualifieriez la relation que vous entretenez avec ces délégués?

Élections / Négociations

l. Pouvez-vous nous expliquer comment se sont déroulées vos premières élections comme président?

- Le soutien des derniers élus
- Le soutien des membres
- Les obstacles rencontrés
- Votre comportement

m. J'aimerais maintenant vous entendre parler d'une négociation collective particulièrement marquante. Comment s'est-elle déroulée?

- Les obstacles rencontrés
- Relation avec l'employeur
- Relation avec les autres membres de l'exécutif
- Personnes ayant assumées le leadership
- Principaux enjeux de négociation
- Formulation de l'agenda
- Communication avec les membres
- Mandat de grève
- Processus de ratification
- Résultats obtenus
- Votre comportement tout au long des négociations

n. Décrivez-moi une expérience ou une situation qui concerne votre travail de président et dont vous êtes particulièrement fier.

4. Relations avec les membres

Après avoir parlé plus précisément de vos rôles et de votre équipe à l'exécutif, les prochaines questions vont davantage porter sur les membres du syndicat.

a. D'après vous, qu'est-ce qui est important pour les membres du syndicat lorsqu'ils choisissent un président?

b. Comment s'est déroulée la dernière assemblée générale?

- Quand a-t-elle eu lieu?
- % de membres présents
- Sujets abordés
- Ambiance

c. Comment qualifieriez la relation que vous entretenez avec vos membres?

c.1. Estimez-vous parfois difficile de répondre aux demandes des membres ?
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 et comment avez-vous géré cette situation?

c.2. 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. Comment vos relations avec les membres ont-elles changé au cours des dernières années?

d.1. Estimez-vous que vos membres reconnaissent votre travail au sein de leur syndicat local?

5. Relations avec l'employeur

Les prochaines questions portent sur vos relations avec l'employeur.

a. Comment qualifieriez la relation que les représentants syndicaux entretiennent avec les représentants de l'employeur ?

b. À quelle fréquence les représentants syndicaux et patronaux se rencontrent ? Comment se déroule généralement ces rencontres ?

c. Lorsque vous êtes confronté à un problème spécifique, comment vous y prenez-vous pour discuter avec les représentants de l'employeur?

d. Comment les relations entre les représentants syndicaux et les représentants de l'employeur ont-elles changé au cours des dernières années.

6. Défis et perspectives d'avenir

La dernière partie concerne les défis et les perspectives d'avenir pour vous et votre syndicat.

a. Avez-vous des problèmes à trouver des personnes qui veulent s'impliquer au sein de votre syndicat local? Si oui, comment comptez-vous remédier à ce problème de relève?

b. Quel profil devrait idéalement avoir les travailleurs qui souhaiteraient s'impliquer au sein de votre syndicat ?

c. Quels sont les principaux objectifs que vous et votre équipe syndicale vous êtes fixés?

d. De façon générale, quels sont, selon vous, les plus grands défis auxquels les représentants syndicaux sont désormais confrontés?

e. Pour finir, où pensez-vous être rendu dans votre carrière dans 5 ans ?

- Même poste? Autre organisation syndicale? Conseiller ou permanent syndical? Retraite?

Merci beaucoup de votre ouverture et d'avoir bien voulu partager votre expérience avec nous. Voilà ce qui fait le tour des points que nous souhaitons aborder avec vous aujourd'hui. Est-ce que vous aimeriez rajouter quoi que ce soit?

RÉFÉRENCES

- Agrikoliansky, E., et Dufour, P. (2009). Les frontières des mouvements sociaux/Les mouvements sociaux aux frontières. *Politique et sociétés*, 28(1), 3-11.
- Aktouf, O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Allvin, M. et M. Sverke (2000). «Do New Generations Imply the End of Solidarity? Swedish Unionism in the Era of Individualization», *Economic and Industrial Democracy*, 21(1), 71-95.
- Anadón, M., et Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive?. *Recherches qualitatives*, 5(1), 26-37.
- Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of Management Learning et Education*, 1(2), 206-218.
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29(3), 20-26.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., et Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and psychological measurement*, 49(3), 509-527.
- Bass, B. M., et Stogdill, R. M. (1990). *Bass et Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York : Free Press.
- Batstone, E., Boraston, I., et Frenkel, S. (1977). *Shop stewards in action: The organization of workplace conflict and accommodation*. Oxford : Wiley-Blackwell.
- Beaudin, G., Bernard, Y., Di Lorio, N., Lebel, F., Sasseville, A., Sioui, I. et Veilleux, P. (2018). *Droit du travail* (vol. 9). Montréal : École du Barreau du Québec.
- Bell, W. (1997). *Foundations of futures studies* (vol. 1). New Brunswick: Transaction Publishers.

- Bellemare, G., Gravel, A. R., Briand, L., et Vallée, A. (2004). Syndicalisme et mouvements sociaux: voie de renouvellement des théories du syndicalisme et de l'action syndicale efficace? Le cas des services de garde. *Économie et solidarités*, 36(2), 192-218.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301.
- Bennis, W., et Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*. New York: Harper. Row.
- Bernatchez, J. C. (2003). *La convention collective: savoir la négocier, l'interpréter, l'appliquer*. Sainte-Foy : PUQ.
- Bjerke, B. (1999). *Business leadership and culture: National management styles in the global economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Blake, R. R., et Mouton, J. (1962). *The intergroup dynamics of win-lose conflict and problems solving collaboration in union-management relations*. Intergroup Relations and Leadership, New York: Wiley.
- Blanchet, A. (2000) Interviewer, dans A. Blanchet, R. Ghiglione, J. Massonnat et A. Trognon (dir.), *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Boltanski, Luc et Eve Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, 843 p.
- Bourque, R. et A. C. Rioux. (2001). « Restructuration industrielle et action syndicale: le cas de l'industrie du papier au Québec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56(2), 336-364.
- Brown, H. P. (1990). The Counter-Revolution of Our Time. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 29(1), 1-14.
- Buist, P. (2018, 18 juillet). Abolition de la formule Rand aux États-Unis [Billet de blogue]. Repéré à : <https://blogue.soquij.qc.ca/2018/07/18/abolition-de-formule-rand-aux-etats-unis/>
- Bulbeck, C. (2008). «Only "victim" workers need unions? Perceptions of Trade Unions amongst Young Australians», *Labour et Industry*, 19(1/2) p.49-71.
- Camfield, D. (2011) *Canadian labor crisis: reinventing the worker's movement*. Halifax : Fernwood.
- Cardoso, L. A. (1999). Chapitre XI - Effets de la mondialisation sur la solidarité participative. Dans Boillier, G. et Durand. C. (dir.) *La nouvelle division du travail* (p.201-220). Paris : Les éditions de l'atelier.

Cederblom, J., et Paulsen, D. W. (1997). *Critical reasoning* (5^e édition). Belmont, CA: Wadsworth.

Chaison, G., et Andiappan, P. (1982). Characteristics of female union officers in Canada. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 37(4), 765-779.

Charlwood, A., et Forth, J. (2011). Les mutations de la représentation des salariés en Grande-Bretagne. *La Revue de l'Ires*, 68 (1), 43-73.

Chaykowski, R. P., et Giles, A. (1998). Globalization, work and industrial relations. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 53(1), 3-12.

Chédru, M., et Le Méhauté, A. (2009). Gouvernance et complexité: typologies du leadership et modèles de fonctionnement cérébral. *La Revue des Sciences de Gestion* (5), 61-68.

Cloutier-Villeneuve, L. et M. Demers (2014). *Regard statistique sur la couverture syndicale au Québec, ailleurs au Canada et dans les pays de l'OCDE*. Repéré sur le site de l'organisme Institut de la statistique du Québec : http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/presence-syndicale_couverture_syndicale_qc-canada-ocde.pdf

Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human relations*, 58(11), 1419-1442.

Connolly, P. (2003). *Ethical Principals for Researching Vulnerable Groups*. University of Ulster.

Cregan, C., Bartram, T., et Stanton, P. (2009). Union organizing as a mobilizing strategy: the impact of social identity and transformational leadership on the collectivism of union members. *British Journal of Industrial Relations*, 47(4), 701-722.

Commission des normes, de l'équité, de la santé et sécurité au travail (2019) Historique. Récupéré à https://www.cnesst.gouv.qc.ca/a-propos-de-la-CNESST/structure_organisation/Pages/historique.aspx

Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Systems Research and Behavioral Science*, 2(3), 201-215.

D'Amours, M., Lachance, É., Crespo, S., Lesemann, F., INRS-Urbanisation, c. e. s., et CRISES. (2002). *Diversification et fragmentation du travail: Le passage de l'emploi salarié typique à des formes de travail atypique chez des travailleurs de plus de 45 ans*. Montréal: CRISES, Université du Québec à Montréal.

Deming, W. E. (1986). *Out of crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

- Dépelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines* (vol. 2) Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.
- Deslauriers, J.P. (1991) *Recherche qualitative, guide pratique*. Montréal : McGraw Hill Éditeurs.
- Dion, G., et Hébert, G. (1989). L'avenir du syndicalisme au Canada. *Relations industrielles/Industrial relations*, 44(1), 5-24.
- Dubé, C. (2015, 18 novembre). Les syndicats, pour quoi faire ? [Billet de blogue]. Repéré à : <https://lactualite.com/societe/2015/11/18/les-syndicats-pour-quoi-faire/>
- Dufour, C., Hege, A., Levesque, C., et Murray, G. (2009). Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation: une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France. *La Revue de l'Ires*, (2), 3-37.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation, *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 2 (112), 29-42.
- Fairhurst, G. T. (2001) Dualisms in leadership research. Dans Jablin, F. M., et Putnam, L. L. (dir.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*(p.379-439). Californie: Sage Publications.
- Fligstein, N. (2001). Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*, 19(2), 105–125.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Oxford University Press.
- Foley, J. (2006). Explaining Local Unions' Responses to Globalization. *Relations industrielles*, 61(1), 44–69.
- Fullagar, C., McCoy, D., et Shull, C. (1992). The socialization of union loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 13-26.
- Gauthier, B. et Bourgeois, I. (2016). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6^e éd.) Sainte-Foy, Québec : Les presses de l'Université du Québec.
- Gaventa, J. (1980). Power and powerlessness. *Urbana: University of Illinois Press*.
- Giles, A., et Chaykowski, R. P. (1998). La mondialisation, le travail et les relations industrielles. *Relations Industrielles*, 53(1), 13-23.
- Gill, C., et Meyer, D. (2011). The role and impact of HRM policy. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(1), 5-28.

Greene, A. M., Black, J., et Ackers, P. (2000). The union makes us strong? A study of the dynamics of workplace union leadership at two UK manufacturing plants. *British Journal of Industrial Relations*, 38(1), 75-93.

Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.

Guillaume, C., et Pochic, S. (2009). La professionnalisation de l'activité syndicale: talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT?. *Politix*, (1), 31-56.

Guy, C. (2002). Alain supiot (sous la dir. de), Au-delà de l'emploi : Transformations du travail et devenir du droit du travail en europe. *Revue Tiers Monde*, 43(171), 710-712.

Harrisson, D., et Laplante, N. (1994). Confiance, coopération et partenariat : Un processus de transformation dans l'entreprise québécoise. *Relations Industrielles*, 49(4), 696-729.

Hearn, J. M. (1976). Migrant participation in trade union leadership. *Journal of Industrial Relations*, 18(2), 112-123.

Heckscher, C. C. (1988). *The new unionism: Employee involvement in the changing corporation*. New York: Cornell University Press.

Hege, A., Levesque, C., Murray, G., et Dufour, C. (2011). Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical?. *La Revue de l'IRES*, (1), 3-18.

Hennebert, M. et Dufour-Poirier, M. (2008). Les syndicats et la transnationalisation des entreprises : Le cas des alliances syndicales internationales1. *Nouvelles pratiques sociales*, 20(2), 52-65.

Hersey, P., et Blanchard, K. (1996). Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training et Development*, 50(1), 42-47.

Office Québécoise de la langue française (2019) Terminologie des relations professionnelles. Repéré à : https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_relations_professionnelles/bureau_syndical.html

Hyman, R. et R. Gumbrell-McCormick. (2010) Trade unions, politics and parties : is a new configuration possible ? *Transfert : European review of labour and research*, 16 (3) 315-331.

Jacquet, p., et Sachwald, F. (2000). Mondialisation : La vraie rupture du XX^e siècle. *Politique étrangère*, 65(3/4), 597-612.

Piotte, J. (2009) Gagner sa vie sans la perdre. Les jeunes : antisyndicaux? Récupéré à : <http://www.ababord.org/spip.php?article911>.

Statistique Canada (2011) Les étudiants sur le marché du travail. Enquête sur la population active. Récupéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2006001/9184-fra.htm>.

Julien, P. A., et Morin, M. (2011). *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*. Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec.

Kahn, R. L., et Tannenbaum, A. S. (1957). Union leadership and member participation. *Personnel Psychology*, 10(3), 277-292.

Kaminski, M., et Yakura, E. K. (2008). Women's union leadership: Closing the gender gap. *Journal of Labor and Society*, 11(4), 459-475.

Kelley, R. E. (2004) Followership. Dans MacGregor Burns, J., Goethals, G. R. et Sorenson, G. J. (dir.), *Encyclopedia of leadership* (p.504-513). Thousand Oaks, CA: Sage Reference/Berkshire.

Kent, T., Crotts, T., et Aziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(5), 221-229

Knowles, H. (2007). Trade union leadership: Biography and the role of historical context. *Leadership*, 3(2), 191-209.

Kotter, J. P. (1990). How leadership differs from management. *New York: Free Press*.

Audet, M., et Lamonde, F. (2002). *La gestion des âges: face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*. Sainte-Foy : Presses Université Laval.

Langlois, S. (s.d.). *Technique d'échantillonnage*. Québec : Université Laval.

Lapointe, P. (2001). Partenariat et participation syndicale à la gestion: le cas de Tembec. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56(4), 770-798.

Le Capitaine, C., Levesque, C., et Murray, G. (2011). Contre vents et marées: le délégué au cœur du renouveau syndical. *La revue de l'IRES*, (1), 141-171.

Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A., et Rojot, J. (2017). Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégies d'innovation en France: les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 72(1), 173-202.

Legault, M. (2005). Droits de la personne, relations du travail et défis pour les syndicats contemporains. *Relations Industrielles*, 60(4), 683-708

Legault, M. J. (2001). Rapport d'enquête sur l'intégration des femmes dans des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins-Synthèse des facteurs locaux de succès et d'échec. Montréal : TÉLUQ-UQAM.

Lévesque, C. (2003). La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux: le cas de l'industrie automobile au Mexique. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 58(1), 60-84.

Lévesque, C., et Murray, G. (2003). Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale: clés de lecture pour un renouveau. *La Revue de l'IRES*, 41(2003), 1-28.

Lévesque, C., et Murray, G. (2010). Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), 333-350.

Lhuillier, D., et Meynaud, H. Y. (2014). Introduction. L'actualité du travail syndical. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2 (2014), 7-11.

Lipsig-Mummé, C. (1984). La crise du syndicalisme nord-américain: éléments d'interprétation. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 39(2), 275-284.

Loether, H. L. et D.G. McTavish (1980) *Descriptive and inferential statistics: An introduction* (no. 4). Boston: Allyn et Bacon.

Lowry, R. P. (1962). The Functions of Alienation in Leadership. *Sociology and Social Research*, 46(4), 426-435.

Lukes, S. (1974). *A radical view*. London : British sociological association.

Lussier, J. (2014, 19 aout). Les syndicats et le mépris du publique [Billet de blogue]. Repéré à <https://lactualite.com/politique/2014/08/19/le-mepri-de-lopinion-publique/>

Marchington, M., et Armstrong, R. (1983). Typologies of shop stewards: a reconsideration. *Industrial Relations Journal*, 14(3), 34-48.

Martineau, S. (2006). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives* (5), 26-37.

Mathew, M., et Gupta, K. S. (2015). Transformational leadership : Emotional intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(2), 75-89.

Matzler, K., Bauer, F. A., et Mooradian, T. A. (2015). Self-esteem and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 815-831.

McGee-Cooper, A., et Trammell, D. (1995). *Servant-leadership: Is there really time for it. Reflections on leadership: How Robert K. Greenleafs theory of servantleadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley et Sons, Inc.

Meardi, G. (2014). The (claimed) growing irrelevance of employment relations. *Journal of Industrial Relations*, 56(4), 594-605

Mélias, C. (2010). «Des syndicalistes comme les autres?» L'expérience syndicale de migrantes et de filles d'immigrés d'Afrique du Nord et sub-saharienne. *L'Homme et la société*, (2), 131-149.

Mercure, D., Vultur, M., et Fleury, C. (2012). Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec: une analyse intergénérationnelle. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 67(2), 177-198.

Metochi, M. (2002). The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation. *British Journal of Industrial Relations*, 40(1), 87-111.

Miles, M. B. et M. Huberman (2010). *Analyse des données qualitatives* (2e édition), Paris : De Boeck.

Miller, D. C., et Form, W. H. (1964). *Industrial sociology: The sociology of work organizations*. New York: Harper et Row.

Miller, R. W., Zeller, F. A., et Miller, G. W. (1965). *The Practice of Local Union Leadership: a study of five local unions*. Ohio : The Ohio State University Press

Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec (2019). Lexique – relations de travail. Repéré à https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/liste_par_themes/relations_du_travail/relations_du_travail/innovations/lexique.html#p

Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec (2019). *Le Code du travail* en questions et réponses. Repéré à https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/code_travail/Code_travail-QetR.pdf

Munck, R. (2010). Mondialisation, migration et travail : Difficultés et perspectives. *Labour Capital and Society*, 43(1), 155-177.

Murray, G., et Verge, P. (1993). Transformation de l'entreprise et représentation syndicale. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 48(1), 3-55.

Murray, G., Lévesque, C., Dufour, C., et Hege, A. (2013). Workplace representatives: strategic actors of union renewal?. *Industrial Relations Journal*, 44(4), 340-354.

Nicholson, N., Ursell, G., et Blyton, P. (1980). Social background attitudes and behaviour of white-collar shop stewards. *British Journal of Industrial Relations*, 18(2), 231-239.

Nicholson, N., Ursell, G., et Lubbock, J. (1981). Membership participation in a white-collar union. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 20(2), 162-178.

Nissen, B. (2002). *The Labour Movement in a New Globalized Environment: An Introduction. Unions in a Globalized Environment. Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*. New York: M. E. Sharpe.

Noiseux, Y. (2014). *Transformations des marchés du travail et innovations syndicales au Québec*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Osterman, P., Kochan, T. A., Locke, R. M., et Piore, M. J. (2002). *Working in America: A blueprint for the new labor market*. Boston : MIT Press.

Paquet, E. (2005a). Le statut d'emploi: Un élément constitutif de la condition sociale ? *Relations Industrielles*, 60(1), 64-87.

Paquet, R. (2005b), Vers une explication de la faible implication syndicale des jeunes, *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 29-60.

Peetz, D. (2010). L'individualisme tue-t-il le collectivisme ? *La Revue de l'Ires*, 65,(2), 109-132.

Peetz, D., et Alexander, M. (2011). Sept thèses sur la formation syndicale. *La Revue de l'Ires*, (1), 173-206.

Peetz, D., et Pocock, B. (2009). An analysis of workplace representatives, union power and democracy in Australia. *British Journal of Industrial Relations*, 47(4), 623-652.

Pélisse, J. (2009). Judiciarisation ou juridicisation : Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail. *Politix*, 86(2), 73-96.

Pernot, J. M. (2005). *Syndicats: lendemains de crise?*. Paris: Gallimard.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., et Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.

Poole, M. (1974). Towards a sociology of shop stewards. *The Sociological Review*, 22(1), 57-82.

Publications Québec (mis à jour le 1^{er} mai 2019), Loi sur la santé et sécurité au travail. Repéré à : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/S-2.1>

Reiche, B. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., et Osland, J. S. (2016;2017;). Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, 48(5), 552-572.

Reshef, Y. (1987). A typology of shop stewards: A confirmatory factor analysis. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 42(1), 150-167.

Rhéaume, J., Maranda, M., Deslauriers, J., St-Arnaud, L. et Trudel, L. (2008). Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail. *Nouvelles pratiques sociales*, 20(2), 82-110.

- Rivest, R. (2014). Les normes d'ordre public de la Loi sur les normes du travail et leur impact sur les conventions collectives. *Développements récents en droit du travail*, 383, 225-276.
- Rosanvallon, P. (1998). *La question syndicale: histoire et avenir d'une forme sociale*. Paris : Calmann-Lévy.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Connecticut: Greenwood Publishing Group.
- Rouillard, J. (2004). *Le syndicalisme québécois*. Montréal : Boréal.
- Roy, M., Harrisson, D., et Victor Y Haines III. (2007). Le partenariat patronal-syndical et la gestion des conflits : Les rôles clés des représentants. *Gestion*, 31(4), D9.
- Sayles, L. R., et Strauss, G. (1967). *The Local Union* (Éd. Rév.) New York: Harcour-Brace et Wolrd.
- Seeman, M. (1960). *Social status and leadership: The case of the school executive* (No. 35). Ohio : Bureau of Educational Research and Service, Ohio State University.
- Seidman, J., London, J., et Karsh, B. (1950). Leadership in a local union. *American Journal of Sociology*, 56(3), 229-237.
- Shamir, B., House, R. J., et Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Soussi, S. A., et Icart, J. C. (2010). Diversité ethnoculturelle au travail et syndicalisme: pour une culture syndicale de l'agir ensemble.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.
- St-Onge, S., Haines, V., Vandenberghe, C., Gosselin, A., et Pozzebon, S. (2007). *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances* (1re éd. ed.). Bruxelles: De Boeck
- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F., et Uwizeyemungu, S. (2012). *Mondialisation et internationalisation des PME: Le comportement des PME manufacturières québécoises* (No. 2012rp-12). Montréal : CIRANO.
- Statistique Canada (2015) Glossaire. Récupéré à : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/2008001/glossary-glossaire-fra.htm#a16>
- Strauss, G., et Sayles, L. R. (1953). The local union meeting. *Industrial et Labor Relations Review*, 6(2), 206-219

Syrett, M., et Hogg, C. (Eds.). (1992). *Frontiers of leadership: An essential reader*. Blackwell.

Thuderoz, C. (1998). L'individu, la forme syndicale et l'entreprise. *Sociologie et sociétés*, 30(2), 59-69.

Twigg, N. W., Fuller, J. B., et Hester, K. (2008). Transformational leadership in labor organizations: The effects on union citizenship behaviors. *Journal of Labor Research*, 29(1), 27-41

Van Campenhout, L. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4^e éd.). Paris, France : Dunod.

Varty, J. (1999). Ronald Inglehart, Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies, Princeton, New Jersey: Princeton University Press. *Sociology*, 33(3), 645-678.

Veilleux, D. (1993). Le devoir de représentation syndicale : Cadre d'analyse des obligations sous-jacentes. *Relations Industrielles*, 48(4), 661-690.

Weil, D., et EBSCO Publishing (Firme). (2014). *The fissured workplace: Why work became so bad for so many and what can be done to improve it*. London, Eng: Cambridge, MA;: Harvard University Press.

Wertheimer, Barbara M., and Anne H. Nelson (1975). *Trade Union Women: A Study of Their Participation in New York City Locals*. New York: Praeger.

Willemez, L. (2003). Quand les syndicats se saisissent du droit: Invention et redéfinition d'un rôle. *Sociétés contemporaines*, 52(4), 17-38

Winston, B. E., et Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.

Yates, C. A. B. (2010). Understanding caring, organizing women: How framing a problem shapes union strategy. *Transfer : European Review of Labour and Research*, 16(3), 399;410;-410.

Yates, C. A., et Fairbrother, P. (2013). Unions in crisis, unions in renewal?. In *Trade Unions in Renewal* (pp. 15-45). London : Routledge