

Université de Montréal

**Stratégie syndicale et fermeture d'usine en contexte de mondialisation  
Le cas Paccar inc. - usine Kenworth de Sainte-Thérèse**

présenté par  
Kim Laliberté

École de relations industrielles  
Faculté des études supérieures

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)

Juin 2014

© Kim Laliberté, 2014

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Mémoire intitulé:

**Stratégie syndicale et fermeture d'usine en contexte de mondialisation  
Le cas Paccar inc. - usine Kenworth de Sainte-Thérèse**

présenté par :  
Kim Laliberté

à être évalué par un jury composé des personnes suivantes:

M. Raynald Bourque  
président-rapporteur

M. Jean-Guy Bergeron  
directeur de recherche

Patrice Jalette  
membre du jury

Juin 2014



## TABLE DES MATIÈRES

---

Liste des tableaux.	vi
Liste des annexes	vi
Résumé et mots clés	vii
Abstract and keywords	viii
Dédicace	ix
Remerciements	x
Introduction.	1
Intérêts de la recherche	3
Chapitre 1 : L'état des connaissances sur l'objet de la question de recherche	8
1.1 De l'approche systémique à l'approche stratégique en relations industrielles	8
1.1.1 Modèle de Dunlop	9
1.1.2 Modèle stratégique en relations industrielles	12
1.2 Mondialisation et stratégie syndicale	16
1.2.1 L'étude de Gilles Trudeau et Marie-Ange Moreau, <i>Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie</i> (1998)	17
1.2.2 Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger <i>La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises</i> (1996)	22
1.2.3 L'étude de Paul-André Lapointe, <i>Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition</i> (1998)	26
1.2.4 L'étude de Lévesque, Murray et Le Queux, <i>Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine</i> (1998)	34
1.2.5 L'étude de Mona-Josée Gagnon, <i>La « modernisation » du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative</i> (1998)	39
1.2.6 L'étude de Christian Lévesque et Gregor Murray, <i>La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation</i> (1998)	44
1.3 La stratégie lors de conflits	49
1.3.1 Un peu d'histoire	53
1.3.2 Facteurs influençant les fermetures d'usines	56
1.3.3 Facteurs liés directement à une économie globale (M. S. Mentzer, 1991)	57
1.3.3.1 Taux de salaire	57
1.3.3.2 Productivité de travail	57
1.3.3.3 Usine et équipement	58
1.3.3.4 Politique industrielle nationale	58
1.3.3.5 Impôts et subvention gouvernementale	58
1.3.3.6 Règlements du gouvernement	59
1.3.4 Facteurs reliés de loin à une économie globale	59

	(M. S. Mentzer, 1991	
	1.3.4.1	Obsolésence de produit 59
	1.3.4.2	Perte de parts de marché 60
	1.3.4.3	Dislocations géographiques 60
	1.3.4.4	Changement de mélange de produits 60
	1.3.4.5	Changement de technologie industrielle 61
	1.3.4.6	Changements de conception de produits 61
	1.3.4.7	Mauvaise gestion 61
	1.3.4.8	Maximisation de bénéfices 61
	1.3.4.9	Prises de contrôle, fusions et acquisitions 63
	1.3.5	Le pouvoir syndical face aux multinationales 63
	1.3.5.1	Analyse des nouvelles stratégies syndicales 65
Chapitre 2 :	Le modèle d'analyse	68
2.1	La formulation de la stratégie	68
2.2	L'implantation de la stratégie	69
2.3	L'évaluation de la stratégie	71
2.4	Notre modèle d'analyse	72
Chapitre 3 :	Le plan d'observation	75
3.1	L'étude de cas	75
3.2	La cueillette de données	77
3.3	La structure de la preuve	80
Chapitre 4 :	Le plan d'analyse	81
Chapitre 5 :	Analyse des résultats	83
5.1	Premier événement : la négociation collective	86
5.1.2	Historique des relations de travail	86
5.1.3	Environnement économique	87
5.1.4	Exportation du produit	89
5.1.5	Stratégie d'affaires de Paccar inc	89
5.1.6	Préoccupations patronales	91
5.1.7	Négociation de la convention collective de 1995	92
5.1.8	Tableau récapitulatif Événement 1 (Modèle de Weil)	95
5.2	Deuxième événement : Déclenchement d'une grève générale illimitée	99
5.2.1	Tableau récapitulatif Événement 2 (Modèle de Weil)	103
5.3	Troisième événement : la fermeture d'usine	105
5.3.1	Tableau récapitulatif Événement 3 (Modèle de Weil)	124
5.4	Quatrième événement : annonce de la réouverture de l'usine	127
5.4.1	Tableau récapitulatif Événement 4 (Modèle de Weil).	129
5.5	Cinquième événement : la réouverture d'usine	131
5.5.1	Tableau récapitulatif Événement 5 (Modèle de Weil)	138
Discussion		142
Limites de la recherche		152
Conclusion.		155
Annexes		157
Bibliographie		159

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1 – Modèle de Dunlop (1958)	9
Tableau 2 – Modèle de Kochan, Katz, McKersie (1986)	13
Tableau 3 – Opérationnalisation de la stratégie	69
Tableau 4 – Cinq grandes forces qui créent l'environnement externe d'un syndicat.	71
Tableau récapitulatif Événement 1 (Modèle de Weil)	95
Tableau récapitulatif Événement 2 (Modèle de Weil)	103
Tableau 5- Rôles et responsabilités des acteurs syndicaux pour l'analyse des demandes patronales	116
Tableau récapitulatif Événement 3 (Modèle de Weil)	124
Tableau récapitulatif Événement 4 (Modèle de Weil)	129
Tableau 6 : caractéristiques techniques de la réalité du syndicat local 728	136
Tableau récapitulatif Événement 5 (Modèle de Weil)	138
Tableau 7 : résumé des stratégies du syndicat local	149

## LISTE DES ANNEXES

---

Annexe 1	La grille d'entrevue semi-dirigée	157
----------	-----------------------------------	-----

## RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS

---

Ce mémoire illustre l'évolution de la stratégie du syndicat des TCA-Québec, unité locale 728 représentant les employés de l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse, de la fermeture de l'usine en 1996 jusqu'à sa réouverture en 1999. La littérature démontre que la mondialisation des marchés économiques oblige les syndicats à revoir leur stratégie lors de négociations collectives. Parfois, leur survie en dépend. Les résultats de notre étude de cas permettent de déterminer cinq événements clés où le syndicat local revisite sa stratégie pendant ce conflit de travail médiatisé : la négociation collective, l'échec de la négociation menant à une grève générale, la fermeture de l'usine, l'annonce de la réouverture de l'usine ainsi que sa réouverture.

L'ensemble des résultats présentés en corrélation avec le modèle d'analyse de David Weil (1994) présente la planification stratégique de ces cinq événements à partir d'un processus intégré qui peut être décomposé en trois principales étapes : la formulation de la stratégie, sa mise en œuvre et son évaluation. Les faits sont colligés chronologiquement en exposant les transformations de la stratégie du syndicat local par l'identification d'indicateurs conçus à partir des facteurs externes évoqués dans le modèle de Weil (1994), à savoir l'analyse de l'environnement technologique, législatif et social, les priorités dictées par les membres, l'allocation des ressources du syndicat, ainsi que l'analyse de l'évaluation avantage coûts versus bénéfices.

Mots clés : Étude de cas; négociation collective; stratégie syndicale; TCA-Québec section locale 728; Kenworth; Paccar inc.; mondialisation; fermeture d'usine; réouverture d'usine.

## ABSTRACT AND KEYWORDS

---

This thesis illustrates the evolution of the strategy used by the TCA-Québec Union, local unit 728 representing the employees of Kenworth in Sainte-Thérèse, from the plant shutdown in 1996 to its reopening in 1999. The literature shows that the economic market globalisation has forced the trade unions to reconsider their strategic approach in the collective bargaining process. In some cases, their survival depends on it. The case study presented in this work identifies five key events when strategic adjustments were made by the trade union during this highly mediatised conflict: the collective bargaining, the failure of these negotiations which led to a general strike, the plant shutdown, the announcement of the plant's reopening as well as its actual reopening.

The results presented in correlation to the David Weil Model (1994) detail the strategic planning of these five key events using an integrated process which is composed of three major steps: formulating, implementing and evaluating the strategy. The facts are assembled chronologically while exposing the modifications to the local union's strategy using indicators developed with Weil's model external factors (1994) such as the technological, legal and social environments, the member-led priorities, the distribution of the union's resources as well as the cost-benefit advantages.

Keywords : Case study; collective bargaining; trade union strategy; TCA-Quebec local section 728; Kenworth; Paccar inc.; globalisation; plant shutdown; plant reopening.



DÉDICACE

---

À mes parents,  
pour leur appui et leur amour inconditionnels.

«Notre plus grande faiblesse réside dans l'abandon;  
La façon la plus sûre de réussir est d'essayer une autre fois»  
- Thomas A. Edison

## REMERCIEMENTS

---

Un mémoire n'est pas à mes yeux un travail solitaire. De sa conception à son aboutissement, il ne peut se réaliser sans le soutien d'un groupe de personnes.

Ma profonde gratitude s'adresse d'abord à mon directeur de recherche, Jean-Guy Bergeron, sans qui cette périlleuse aventure n'aurait pas été possible; tout d'abord pour la richesse de ses idées et de ses analyses, mais surtout pour avoir cru en moi et pour me l'avoir démontré par sa patience, sa disponibilité constante et ses encouragements.

Aussi, je tiens à remercier vivement les personnes qui se sont impliquées dans mon travail de recherche en acceptant de témoigner, ainsi que mon entourage pour m'avoir mis en relation avec ces gens.

Merci aussi à mes parents, pour tous les compromis qu'ils ont fait au courant de leur vie dans le but m'offrir des conditions de réussite pour la réalisation de mes nombreuses années d'études, ainsi que mes proches, pour leur soutien et leurs nombreux conseils prodigués tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Enfin, mes remerciements ne seraient pas complets sans mentionner l'inspiration que m'ont apportée les employés de l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse lors de la réouverture de l'usine, moment unique où l'atmosphère était empreinte d'émotion. Sans eux, ce mémoire n'aurait pu voir le jour et je n'aurais pu développer un intérêt certain pour les relations de travail.

## INTRODUCTION

---

Il est aujourd'hui essentiel que les syndicats s'interrogent sur les pressions intenses du changement en milieu de travail. Loin d'être une situation aussi catastrophique, tel qu'il a été suggéré par certains auteurs, ces forces posent autant de dilemmes importants aux syndicats que de perspectives d'avenir. Nous soutenons ici que, face à la mondialisation, les syndicats sont confrontés à de nouveaux défis en matière de stratégies syndicales. La menace posée aux syndicats par la nouvelle gestion des ressources humaines et par les systèmes de travail à haute performance peut être réduite si les syndicats se donnent une vision claire et adoptent des stratégies convaincantes.

Une nouvelle tendance veut que les syndicats, en tant qu'organisations, considèrent l'utilisation d'approches innovatrices et flexibles sur le plan stratégique, et ce, afin de rehausser leur pouvoir de négociation (Low, S, 1998). Le principal changement survenu dans plusieurs pays est le déclin de la syndicalisation et du rôle de la négociation collective dans le système de relations industrielles. La nature essentiellement non syndiquée de la relation d'emploi aux États-Unis constitue probablement l'exemple le plus extrême de ce changement (Kochan, Katz et McKersie, 1986), mais cette même tendance du déclin de l'influence des syndicats existe aussi dans d'autres pays, incluant le Canada (Locke, Kochan et Piore, 1995). Chaykowski et Giles (1998) nous rappellent qu'« *au Canada et aux États-Unis, la base du syndicalisme a traditionnellement été au niveau de l'établissement. C'est précisément l'endroit où les nouvelles technologies de production, associées à de nouveaux modèles organisationnels, et à de nouvelles stratégies de gestion, posent quelques-uns des défis les plus sérieux pour les syndicats.* »

D'ailleurs, ce qui nous intéresse dans le présent travail est l'analyse d'une stratégie syndicale lors d'une fermeture d'usine dans un contexte de mondialisation. Son impact pouvant être saisi à travers les dynamiques sociales propres aux milieux de travail touchés par la menace de fermeture, nous avons choisi de porter notre choix sur la stratégie syndicale d'une section locale dans un cas particulier : le syndicat local 728 de l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse.

Cette recherche vise à décrire les stratégies utilisées par la section locale 728 du syndicat des TCA-Québec lors du conflit de relations de travail de la fermeture de l'usine en 1996 à sa réouverture en 1999. À cet effet, notre question de recherche est la suivante : « Quelle est l'évolution de la stratégie du syndicat local de la fermeture de l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse en 1996 jusqu'à sa réouverture en 1999? »

## INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE

---

Pourquoi choisir l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse, devenue aujourd'hui Paccar inc. Tout d'abord, par intérêt personnel envers cette entreprise avec laquelle j'ai travaillé en étroite collaboration lors de sa réouverture en 1999. Travaillant jadis au sein de l'équipe du Centre des services à l'entreprise de la Commission scolaire de la Seigneurie des Mille-Îles, « le CSE » dans le jargon, j'ai été témoin du déroulement des relations patronales-syndicales tendues tout au long du conflit. L'histoire de cette usine illustre bien l'importance de la stratégie syndicale en contexte de négociation collective devant une entreprise multinationale.

Également, nous trouvons un intérêt scientifique à cette recherche. Notre problématique de recherche est celle qui relie la mondialisation à ses impacts sur les syndicats, plus précisément sur la nécessité de repenser leurs stratégies syndicales. L'ensemble des phénomènes recouvrant le concept de mondialisation (ou globalisation - les deux termes sont ici interchangeables) a changé notre paysage économique, social et politique. Plusieurs disent que le nouveau contexte (libre échange, mondialisation des marchés) renforce les pouvoirs décisionnels des entreprises et affaiblit ceux des syndicats en les rendant plus vulnérables. Nous pouvons en effet penser que l'action des syndicats est influencée par la possibilité maintenant plus grande des entreprises de se déplacer. Cependant, les syndicats peuvent s'adapter avantageusement à ces stratégies d'employeurs en renouvelant leurs sources et ressources de pouvoir dans ce contexte de mondialisation.

L'évolution technologique joue également un rôle déterminant dans l'essor de cette économie globale, notamment dans le domaine de l'électronique, des communications et

des transports. Ici, nous nous intéressons à un cas particulier où le syndicat a dû changer sa stratégie à la suite d'une fermeture d'entreprise. Au détour d'une grève, il y a eu fermeture, négociation, puis réouverture dans un environnement technologique très avancé. Qu'est-il advenu de la stratégie du syndicat tout au long du conflit? C'est ce que nous analyserons dans cette recherche descriptive.

La présente problématique en sera une qui devra être analysée dans un contexte international, et ce, du fait que le siège social de l'entreprise Paccar se situe à Seattle, aux États-Unis. Nous étudierons l'évolution de la stratégie du syndicat chez Kenworth lors des menaces de fermeture en 1996 jusqu'à sa réouverture en 1999 par le biais d'une étude qualitative déployée sur le terrain.

Il existe également un intérêt social et économique dans cette recherche. Effectivement, nous traversons une période transitoire sur la question syndicale. Bien que tout un chacun partage une situation syndicale commune, nul ne peut être en mesure d'évoquer un portrait clair de ce qu'elle sera dans une quinzaine d'années. Vivant dans une économie dont la concurrence évolue mondialement, le monde syndical se trouve bien souvent désarmé face à de nouvelles exigences qui nécessitent une implication de plus en plus forte dans les questions sociales de l'emploi et de l'organisation du travail.

Ainsi, les syndicats se retrouvent dans une position bien délicate lors du renouvellement de leur convention collective : il leur faut, dans une période de grande faiblesse et de déchirements internes, avoir le soutien absolu et majoritaire de leurs adhérents, tout en s'imposant sur un nouveau terrain de négociation comportant des stratégies renouvelées, pour finalement définir les nouvelles règles du jeu de la négociation

recherchée. Ils doivent trouver les modalités du virage qui permettent à la fois la continuité, la cohérence avec le passé et l'invention du changement futur, et ce, surtout que les autorités patronales en place ont une vision claire de la démarche qu'elles souhaitent mettre en œuvre. À titre d'exemple, nommons la gestion participative pour des employés d'une chaîne de montage alors que la stratégie patronale a souvent pour effet une diminution de l'influence et du pouvoir syndical sur les employés; les militants se retrouvent ainsi désarçonnés par l'offensive patronale et les volontés gouvernementales. Il s'agit en quelque sorte d'un partenariat qui ne viserait pas seulement à protéger l'emploi, mais à lier la croissance de la productivité à la satisfaction au travail. Si, avant, dans l'ancien paradigme, la croissance de la productivité était dépendante de l'augmentation de l'intensité du travail, maintenant, dans le nouveau paradigme, elle serait liée, dit-on, à l'amélioration de la qualité du travail et à la satisfaction au travail.

Aussi, les transformations de la structure économique entraînent de nombreux changements dans la gestion, dans les relations de travail ainsi que dans l'organisation du travail. Plus que jamais, l'action essentielle de se rapprocher de ses membres et de créer une proximité constitue désormais un défi considérable. Aujourd'hui, bâtir une solidarité syndicale dans un milieu de travail représente un défi de taille pour les dirigeants syndicaux et une lutte continue pour sa survie (Colloque sur l'action syndicale dans l'entreprise, Fédération des travailleurs du Québec, 1993).

Il devient dès lors primordial pour les syndicats d'ajuster leurs stratégies afin de s'adapter aux nouvelles réalités économiques et sociales. Ces transformations économiques et sociales ont dorénavant un impact direct sur la composition de la main-d'œuvre et sur les statuts d'emplois présents dans nos milieux de travail québécois.

L'usine Paccar sur la Rive-Nord de Montréal (anciennement nommée Kenworth) vit bien cette nouvelle réalité socio-économique. Située en plein cœur d'une région économique florissante, où le développement économique se fait à une vitesse fulgurante, l'entreprise Paccar n'a qu'à bien se tenir. Ne possédant plus son pouvoir de négociation d'il y a quelques années, le syndicat se doit d'ajuster sa stratégie de survie puisqu'il semblerait qu'à un niveau macro-économique, la fermeture de cette usine n'aurait que bien peu d'impact sur la région. Pour avoir discuté avec trois experts de la région en pleine croissance dont il est ici question, il semblerait qu'une éventuelle fermeture de l'usine aurait bien peu de répercussions économiques négatives sur l'ensemble de la région. C'est en effet ce que m'ont affirmé par voie téléphonique monsieur Benoît Leduc (économiste au Développement des ressources humaines Canada – DRHC de Sainte-Thérèse, 1999), ainsi que messieurs Normand Beaulieu et Charles Le Borgne (respectivement directeur général adjoint et directeur de la Société de développement économique et commissaire au développement économique, 1999) au sujet de l'entreprise dont il est ici question. Selon M. Leduc, s'il devait y avoir un enjeu économique réel advenant la fermeture de cette usine, ce serait à long terme. Selon ses dires, la majorité des employés de l'usine sont à quelques années d'une retraite, ce constat diminuant dès lors les impacts de fermeture de l'usine. Le seul réel enjeu représente l'impact à long terme sur la relève, la jeunesse, du fait que l'usine ne participerait pas à de nouvelles créations d'emplois pour la région. Messieurs Beaulieu et Le Borgne sont du même avis, considérant que la région économique en pleine effervescence ouvre ses portes à des entreprises œuvrant dans d'autres domaines telles Technicolor, Aventis, Bombardier Mirabel, permettant toutes plus de créations d'emplois que ne le fait actuellement Paccar; M. Le Borgne m'a confirmé



qu'en 1999, au niveau macro-économique, l'usine Paccar offre sept emplois indirects pour un emploi à l'usine, ce qui est bien peu selon lui.

Finalement, afin de nous permettre de bien comprendre le cas étudié dans la présente étude, nous devons tout d'abord en dire plus sur les principales contributions théoriques qui ont tenté de circonscrire le domaine d'études des relations industrielles en insistant sur les différentes perceptions de l'objet étudié. Puisque cette recherche se fait dans une approche de relations industrielles, il est nécessaire de bien comprendre son cadre théorique ainsi que son modèle d'analyse systémique. Le modèle initial qui se marie bien avec la problématique de la recherche est celui de l'approche stratégique en relations industrielles de Kochan, Katz et McKersie (1986). Ce modèle, fort connu et largement utilisé en relations industrielles, nous mènera à une seconde approche, cette fois stratégique, nous permettant d'analyser plus en profondeur l'aspect stratégique à travers le développement de cette discipline. Pour ce faire, nous appliquerons le modèle de Weil (1994) qui permet, avec l'aide d'une approche stratégique, d'étudier les choix stratégiques pour les syndicats. Nous croyons que cette démarche, par une recherche descriptive, grâce à l'évolution systémique que la discipline des relations industrielles a connue, permettra aux lecteurs une meilleure compréhension du cas concret qui nous préoccupe ici, à savoir celui de l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse.

## CHAPITRE 1

### *L'état des connaissances sur l'objet de la question de recherche*

---

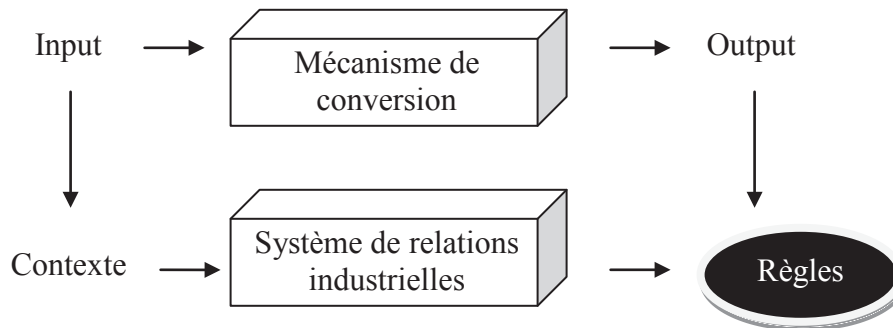
#### 1.1 De l'approche systémique à l'approche stratégique en relations industrielles

Depuis maintenant plusieurs décennies, les relations industrielles font l'objet d'études, d'analyses et de recherches de la part de scientifiques et de théoriciens. Pour certains d'entre eux, le champ d'études des relations industrielles est maintenant reconnu comme une discipline bien établie en sciences sociales, alors que pour d'autres, il est plutôt caractérisé par l'interdisciplinarité de certaines branches scientifiques tels le droit, la sociologie, l'économie, la psychologie et l'administration, pour ne nommer que ces disciplines (Audet, Larouche, 1988). Quoi qu'il en soit, l'évolution des diverses théories propres aux relations industrielles, en partant du modèle classique de Dunlop (1958), de Craig (1983), en passant par Boivin et Guilbault (1989) et allant jusqu'aux écrits de Kochan, Katz, McKersie (1986), a fait en sorte que le champ d'études se préoccupe de plus en plus des « *rappports économiques et sociaux, individuels et collectifs, formels et informels, structurés et non structurés, qui naissent et s'établissent à l'occasion du travail, un établissement, une entreprise, une branche et toute l'économie entre les travailleurs et les employeurs, les organisations qui les représentent et l'État lui-même, le tout en fonction des situations, des besoins et des objectifs recherchés par chacun, individuellement ou collectivement, ainsi que des droits reconnus à chacun par la coutume ou par la législation* » (Dion, 1986, p. 405). Cette définition des relations industrielles de Gérard Dion semble aujourd'hui encore la plus précise parmi celles que nous pouvons retrouver dans la littérature.

### 1.1.2 Modèle de Dunlop

Bien que les différentes théories de relations industrielles se soient diversifiées aussi bien en termes d'approche, de modèle proposé que d'objet d'études, le modèle d'approche systémique représentant la pierre angulaire de tout ce mouvement de pensée est celui de John T. Dunlop. Avec Dunlop, c'est le début de l'approche systémique en relations industrielles puisqu'il a été l'un des premiers à tenter de formuler un modèle général de relations industrielles. Bien que son modèle ait été la cible de nombreuses critiques, il n'en demeure pas moins qu'il a rarement été ignoré par les auteurs étudiant cette discipline. D'ailleurs, son travail a eu une influence prépondérante sur la plupart des définitions alternatives de relations industrielles.

Tableau 1 : modèle de Dunlop (1958)



Les systèmes de relations industrielles de Dunlop (1958) faisaient partie d'un mouvement général loin d'une concentration sur le principe de syndicalisation. À travers ce modèle que nous pouvons voir au tableau 1, il est clair que Dunlop non seulement examine les acteurs dans des relations dites industrielles, mais aussi leurs idéologies, leur environnement et le système de règles qui en ressort. Bien que son travail soit compatible

avec une approche « pluraliste », Dunlop symbolise l'un des auteurs se situant dans une approche structuro-fonctionnaliste, plus particulièrement au sein de la théorie du système social. Selon lui, les structures s'influencent les unes les autres. Dunlop a cherché à développer une large structure théorique pour des relations industrielles. Dans son livre *Industrial Relations System*, Dunlop (1958) insiste sur le fait que « *an industrial system is to be viewed as an analytical subsystem of an industrial society on the same logical plane as an economic system, regarded as another analytical subsystem* ». Ainsi, pour Dunlop, le cœur central dans la structure conceptuelle est un système de relations industrielles qui est une partie intégrante du système social. Cela est semblable au système économique, mais tandis que la production du système économique est une série de prix, la production d'un système de relations industrielles est un jeu de règles couvrant des salaires, des heures travaillées, des conditions, le droit du travail, etc. Ce concept d'un système de relations industrielles fournit le moyen d'expliquer la résolution de problèmes de relations industrielles, c'est-à-dire comment les règles sont produites. Cependant, Dunlop a explicitement déclaré qu'un système de relations industrielles est un système de règles et de processus faisant les règles.

Sans trop s'attarder au modèle de Dunlop, il faut néanmoins comprendre le fonctionnement dynamique du système de relations industrielles tel qu'il le décrit dans son modèle. Le contexte, dans son modèle, joue un rôle prépondérant, plus particulièrement en ce qui a trait aux caractéristiques technologiques, aux conditions de travail et de vie de travail, aux contraintes économiques et financières, ainsi qu'à la structure politique et géographique du pouvoir dans la société. Mais attention : selon l'auteur, le contexte ne sert qu'à structurer le système. Dunlop figure une approche systémique au sens où, à son avis, le contexte influencera manifestement le comportement des trois acteurs en présence

(travailleurs, dirigeants d'entreprises et institutions publiques) par des règles qui seront établies au sein du système en question. « [...] *These contexts however, are decisive in shaping the rules established by the actors in an industrial relations system* » (Dunlop, 1958).

De ce fait, les acteurs devront se créer des règles substantives, c'est-à-dire reliées aux conditions de travail, ou procédurales, au sens où elles renvoient à la relation entre les acteurs, résultant de trois facteurs contextuels, à savoir les facteurs techniques, économiques et politiques. Tous ces facteurs apporteront une influence commune sur le système, mais ils ne connaîtront pas la même portée selon la règle établie.

*« Tout système de relations industrielles engendre un ensemble complexe de règles, pouvant prendre diverses formes et régissant le milieu de travail. Les acteurs subissent, par ailleurs, l'influence de l'environnement qui, à son tour, est constitué de contextes, soit l'ensemble des caractéristiques technologiques des conditions de travail, les contraintes économiques et la structure politique du pouvoir au niveau de la société. » (Gaétan, 2001)*

Le modèle de Dunlop a vu sa diffusion devenir mondiale à cause de sa grande popularité. Bien qu'ayant trouvé un nombre important d'adeptes, l'utilisation de ce modèle a largement été critiquée. Effectivement, plusieurs auteurs ont critiqué le caractère déterministe de ce modèle au sens où nous ne pouvons pas distinguer la provenance de l'influence du système de relations industrielles sur l'établissement de règles, et cela pour la simple et bonne raison que tout semble provenir du contexte. Aussi, il paraît problématique de croire que l'environnement entier dans lequel les relations des trois acteurs ont lieu puisse être réduit à seulement trois facteurs de contexte, en particulier dans

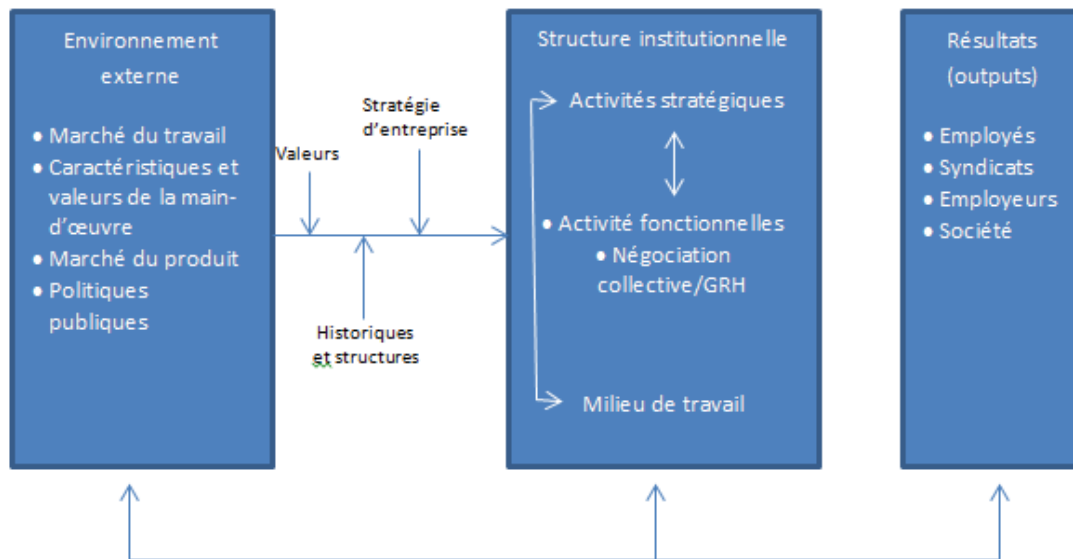
le cas d'une entreprise d'envergure internationale. Il n'en demeure pas moins que Dunlop représente le pionnier de cette nouvelle approche qui a inspiré de nombreux écrits découlant eux-mêmes de plusieurs auteurs qui, influencés par ce modèle, ont tenté au fil des ans de le raffiner. Pour en savoir plus, lire Gaétan (2001).

### 1.1.3 Modèle stratégique en relations industrielles

Parmi les successeurs ayant fait bon usage du modèle de Dunlop, on retrouve un auteur comme Kochan qui, avec ses collègues (Kochan, McKersie et Cappelli, 1984; Kochan, Katz et McKersie, 1986), a réussi à élaborer un modèle des choix stratégiques en relations industrielles. Bien que le modèle systémique de Dunlop ait suscité l'intérêt de plusieurs auteurs qui se sont penchés sur la question du système en relations industrielles pour tenter d'en améliorer le modèle, d'autres auteurs comme Kochan, Katz, McKersie et Cappelli se sont préoccupés de l'aspect stratégique de ce système. En effet, le modèle de Dunlop a été la cible de critiques, notamment pour avoir négligé les stratégies des acteurs (Gaétan, 2001).

Ainsi, dans la foulée des phénomènes récents, il devient nécessaire, selon ces auteurs, de proposer une approche plus sensibilisée à l'idée d'une transformation du système, approche qui constitue la principale raison d'être de *The Transformation of American Industrial Relations* rédigé par Kochan, Katz et McKersie en 1986. Le modèle qu'ils proposent, dont nous pouvons retrouver l'illustration au tableau 2, nous permet d'étudier et de comprendre les relations entre les différents acteurs dans l'entreprise.

Tableau 2 : modèle de Kochan, Katz, McKersie  
*The Transformation of American Industrial Relations, 1986*



À travers leur modèle, Kochan, Katz et McKersie suggèrent une approche qui regroupe les théories traditionnelles sur les systèmes de relations industrielles et la littérature sur les stratégies corporatives, de structuration et de prise de décisions. Leur modèle contient des éléments de la théorie traditionnelle des relations industrielles tel l'environnement externe, lequel affecte les relations d'emploi et oblige les employeurs à s'ajuster en ce qui concerne leur stratégie d'affaires. En effectuant ces changements, une gamme d'options sera considérée par les décideurs, options qui seront ensuite filtrées selon les valeurs, les croyances et les philosophies des décideurs. Il peut s'agir de réfléchir sur la mentalité des fondateurs ou des gestionnaires de haut niveau vers les gestionnaires des niveaux inférieurs afin qu'elle se répercute sur la nouvelle génération de gestionnaires. Ces choix se retrouvent donc imbriqués dans les structures institutionnelles et historiques. Cette gamme d'options subit certaines contraintes provenant des décisions de l'organisation et de la distribution du pouvoir entre l'employeur, le syndicat, les organismes gouvernementaux et les autres organisations externes avec qui l'entreprise doit interagir (Lavoie, 1999).

Aussi, force est de constater que ce modèle de choix stratégique propose une structure se différenciant entre trois niveaux de processus décisionnel et trois parties (acteurs). Effectivement, il y a les niveaux de processus décisionnel appliqués au système de relations macro, le niveau industriel, ainsi que le lieu de travail, tous mis en étroite relation les uns avec les autres par les acteurs qui sont des employeurs, des syndicats et des gouvernements. La notion de choix stratégique est basée sur la possibilité que les acteurs de relations industrielles aient des alternatives dans les décisions qu'ils prennent.

Bien que Kochan et al. aient appliqué le modèle sur une problématique différente à la recherche en relations industrielles, la critique ayant trait à la négligence de l'État est toujours valable. En effet, les auteurs ont tendance à se concentrer sur le rôle de la gestion en relations industrielles. À ce propos, Dabscheck (1996) soutient que le choix stratégique est donc plus faible que dans le modèle de systèmes de Dunlop, à cause du choix stratégique reflété sur l'État. Notons néanmoins qu'une appréciation de cette approche est un pas vers la compréhension de la nature complexe des relations industrielles. Bien que le terme « les relations industrielles » soit souvent défini comme un rapport entre les groupes organisés d'employés et un employeur (ou un groupe d'employeurs), cette utilisation a tendance à devenir restrictive, laissant ainsi échapper le contexte environnemental dans lequel l'emploi a lieu aussi bien que beaucoup de rapports informels qui se développent au fil du temps dans n'importe quelle organisation.

Ces auteurs proposent donc un nouveau modèle qui reconnaît davantage le rôle actif joué par la direction des organisations dans la détermination des relations industrielles, contrairement aux approches traditionnelles qui conçoivent la direction comme étant



réactive, répondant aux pressions des syndicats. À cet effet, Audet et Larouche (1988) ajoutent ceci :

*« La théorie des choix stratégiques repose sur deux conditions. Premièrement, les décisions stratégiques surviendront dans des situations où les parties bénéficieront d'une part de discrétion dans leur processus décisionnel. Ainsi, les pressions de l'environnement ne suffiront pas à limiter les choix; il faudra alors que les parties se compromettent dans les décisions et dans l'action. Deuxièmement, parmi les décisions sur lesquelles les parties ont une certaine discrétion, les décisions stratégiques seront celles qui modifient le rôle d'une partie et ses relations avec les autres acteurs du « système de relations industrielles. »*

En d'autres termes, la théorie stratégique développée par ces auteurs met en relief trois niveaux de prises de décisions : le niveau institutionnel se situant à un niveau macro, le niveau fonctionnel bien représenté par la négociation collective, et finalement, le niveau organisation d'un point de vue micro qui réfère aux individus directement sur les lieux du travail. De ces trois niveaux, il devient possible de dégager la nature des décisions provenant des acteurs impliqués dans le modèle, à savoir l'employeur, le syndicat et l'État.

Toutefois, bien que ce modèle stratégique fasse l'objet d'une littérature abondante, il n'en demeure pas moins que pour comprendre la réalité actuelle, et surtout le cas qui nous préoccupe ici, nous nous devons d'aller au-delà de ce modèle systémique en concentrant notre regard sur l'aspect stratégique d'un point de vue syndical. Dans un article du *Boston Review* de 1996, Kochan écrivait d'ailleurs sur les limites d'une stratégie organisationnelle :

*« Any organizing strategy that relies on dissatisfaction with the employer has two basic limits. First, most workers do not want to stay in a*

*relationship in which they distrust their bosses. Those with labor market alternatives will leave. Second, this strategy paradoxically gives employers control over who gets unionized. Thus, if successful, such an approach would produce a membership base dominated by the most alienated and angry workers, with relatively little labor market power or political influence, dealing with society's least desirable employers.»*

Bien avant de comprendre la notion de stratégie syndicale dans son ensemble, il devient nécessaire de développer sur l'environnement dans lequel elle doit s'adapter. L'effet de la mondialisation grandissant, ce nouvel environnement oblige les syndicats à revoir leur stratégie.

## 1.2 Mondialisation et stratégie syndicale

La montée en puissance de la mondialisation contraint les organisations syndicales à une sérieuse remise en question. Conscients de la nécessité d'élaborer de nouvelles stratégies, avec le déplacement de la concurrence du niveau national au terrain international et avec la complexité accrue des relations professionnelles, les syndicats ont dû s'adapter à une compétition qui se joue désormais à l'échelle planétaire avec toutes les difficultés que ce nouvel environnement comprend. Pour les syndicats, si la mondialisation constitue une menace, c'est avant tout parce que la recrudescence de la concurrence entre les entreprises en matière de coûts de production (et surtout de la main-d'œuvre) exerce une influence à la baisse sur les conditions de travail et d'emploi des travailleurs (Lee, 1998). Lorsque des entreprises exploitent des unités de production situées dans plusieurs pays, elles ont autant d'occasions de délocaliser la production (ou à tout le moins peuvent menacer de le faire, comme l'a fait Paccar) vers des sites plus profitables ou potentiellement plus rémunérateurs. Ces entreprises sont également plus à même d'établir une comparaison

directe entre les usines et de poser leurs conditions aux syndicats (modération salariale, modération de l'activité syndicale, efforts et souplesse accrus) avant de s'engager à maintenir l'activité ou à réinjecter des capitaux frais. L'entreprise Kenworth est à notre avis l'un des exemples les plus révélateurs de la dernière décennie au Québec; elle est représentative de ces nouveaux changements auxquels un syndicat doit s'adapter devant une menace de délocalisation de la production.

Voyons à présent l'analyse qui est faite des défis portés par ce nouvel environnement sur les stratégies syndicales. La littérature traitant sur les dimensions de cet environnement est relativement abondante. Plusieurs auteurs considèrent important d'évaluer les impacts de ce nouvel environnement devenu mondial, qui bouscule du même coup l'ensemble des pratiques syndicales. Nous avons ainsi choisi d'exposer la question à l'aide de six textes scientifiques reliés à un syndicalisme agissant en situation de crise. L'éventail de ces articles mène essentiellement vers un examen de la stratégie syndicale en situation de crise.

### 1.2.1 L'étude de Gilles Trudeau et Marie-Ange Moreau Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie (1998)

L'étude se concentre sur l'impact de la mondialisation sur le droit du travail. Les auteurs démontrent que le droit du travail peut être adapté à un environnement plus mondialisé. Ils cherchent à connaître les tendances d'évolution fondées sur la capacité des acteurs sociaux à intégrer, à l'intérieur des institutions et de la réglementation de droit du travail domestique et international, les secousses créées par la mondialisation de l'économie. Ils insistent sur l'importance de la volonté politique et de l'action des partenaires sociaux. De leur étude portant sur les résultats de recherches antérieures

effectuées notamment sur le cas nord-américain et européen, il ressort plusieurs points pertinents étroitement reliés à notre objet d'étude, les auteurs citant le cas Kenworth à plusieurs reprises.

Moreau et Trudeau soutiennent que la mondialisation de la production et des échanges commerciaux a pour effet de modifier sensiblement l'environnement dans lequel évolue l'acteur patronal qui, sur le plan économique, a beaucoup moins de barrières dissuasives dans la détermination de la localisation de ses activités : il peut choisir à moindre coût le lieu qui permet un rendement optimal.

C'est en se basant sur une étude de Langille (1996) qu'ils affirment que *« l'investisseur et l'entrepreneur jouissent maintenant d'une réelle possibilité d'opting out comme le démontre la récente affaire Kenworth, un dossier de relations du travail fortement médiatisé au Québec »*. Appuyés également par un article du journal *Le Devoir* (décembre 1996), ils dénotent que dans le cas de Paccar, *« la direction de la firme a pu obtenir de substantiels avantages des deux niveaux de gouvernement et du Fonds de solidarité de la FTQ, de même que des concessions sur le plan des conditions de travail et des garanties de paix sociale de la part du syndicat permettant ainsi la réouverture éventuelle de l'usine »*. Ainsi, les concessions consenties par le syndicat feraient en sorte que les conditions de travail, qui prévaudront lors de la réouverture de l'usine, ressembleront davantage à celles en vigueur dans les autres établissements de Paccar inc. aux États-Unis et même en Amérique du Sud.

De plus, Moreau et Trudeau (1998) constatent que le cas Kenworth démontre comment l'institution traditionnelle de la négociation collective atteint de nouvelles limites dans un environnement où la mondialisation des échanges commerciaux et de la production s'est accrue. Ces nouvelles limites tiennent à la fois aux difficultés que rencontre le syndicalisme dans son développement comme institution et aux modifications dans l'équilibre du pouvoir à la table de négociation. Autrement dit, les effets de la mondialisation dans plusieurs pays sont représentés en quelque sorte par le déclin de la syndicalisation et par le rôle de la négociation collective dans le système de relations industrielles.

*« la mondialisation de la production et de l'économie est aussi susceptible de procurer un argument avantageux à plusieurs employeurs lors de la négociation de la convention collective. La partie patronale peut dorénavant brandir avec beaucoup plus de crédibilité la menace de transfert de la production dans un autre pays où les contraintes sur le plan des conditions de travail sont moindres. » (Moreau, Trudeau, 1998)*

Cet argument, également appuyé par Lee (1996), modifie de ce fait l'équilibre des pouvoirs à la table de négociation et peut inciter les représentants syndicaux à diminuer l'ampleur de leurs revendications et même à accepter les demandes de concessions patronales.

Moreau et Trudeau s'appuient également sur les études de plusieurs auteurs, (notamment Morin, 1993; Bourque, 1993; Chaykowski et Verma, 1994; Boivin, 1996) pour affirmer que *« c'est plutôt dans la pratique des relations patronales-syndicales et dans le contenu des conventions collectives que les effets du nouvel environnement économique se sont faits davantage sentir »*. Les observations et analyses de tous ces auteurs convergent

dans la même direction : à l'heure de la mondialisation de l'économie, on peut observer un foisonnement d'expériences de partenariat permettant aux parties de délaissé quelque peu l'affrontement pour s'engager davantage sur la voie de la concertation et de la résolution efficace des conflits.

Également, selon les dires de Moreau et Trudeau, en se basant sur l'étude de Maschino (1992a, 1992b), il semblerait que l'acteur syndical, particulièrement au Québec, ait modifié profondément sa position stratégique en acceptant de plus en plus de négocier l'organisation du travail et parfois même de s'impliquer dans la gestion des entreprises. Selon les auteurs, *« cette attitude semble résulter de la conviction que le maintien d'emplois stables et de qualité passait par une amélioration de la performance et de la productivité des entreprises. Dans cette perspective, le mouvement syndical a généralement décidé que mieux valait s'associer au changement et le favoriser que d'y résister. »*

Ces nouvelles formes de négociation ainsi que ces expériences de concertation et même de partenariat ne sont pas généralisées. Elles sont toutefois suffisamment fréquentes pour indiquer une direction, voire une tendance, à tout le moins au Québec. Elles indiquent aussi que l'institution de la négociation collective, particulièrement telle qu'elle est vécue en Amérique du Nord, contient en elle-même les possibilités de réactions et d'ajustements aux conditions changeantes de l'environnement économique dans lequel elle s'insère. Selon les auteurs, c'est pourquoi *« la négociation collective demeure une option névralgique pour le droit du travail national en quête de voies d'ajustement au nouveau contexte économique »*. Ils basent notamment leur analyse sur celle de Boivin (1996).

Finalement, selon eux, l'introduction ou le développement des mécanismes permettant la connaissance de l'information économique par les représentants des travailleurs confère à ces derniers la capacité de mieux évaluer la crédibilité de la menace de délocalisation brandie par l'employeur, ou sa nécessité en raison de la situation du marché mondial ou régional dans le secteur d'activité. Les auteurs citent Pélissier (1996) : *« Ils ne pourront eux-mêmes adapter leurs stratégies, notamment à la table de négociation, que dans la mesure où ils disposent d'une information fiable et crédible à cet égard sur ce point. »*

De leur étude, il ressort somme toute que dans l'affaire Kenworth, *« la stratégie du syndicat n'aurait certainement pas été la même s'il avait mieux connu l'intention de l'entreprise de fermer ses installations de Sainte-Thérèse et surtout, les motifs financiers et commerciaux à la base de cette délocalisation. De la sorte, le droit du travail n'est pas sans moyen pour réagir et prendre en compte le phénomène de la mondialisation. Si les contours et les effets de ce phénomène doivent être relativisés, tel est aussi le cas des alternatives offertes au droit du travail. »*

Certes, il y a un besoin pour le droit du travail de répondre à la mondialisation par des modifications pouvant se mettre en place avec la rapidité nécessaire pour s'ajuster aux transformations provoquées par l'accélération des échanges économiques. Les auteurs insistent aussi sur le fait que l'accroissement des moyens donnés aux partenaires sociaux dans le cadre de la négociation collective nationale ou transnationale permet d'offrir aux travailleurs des moyens juridiques mieux adaptés au contexte économique de délocalisation et de transformation des activités de production. De ce fait, selon eux, *« l'amélioration de*

*ces moyens passe nécessairement par une accessibilité accrue à l'information de nature économique pour les travailleurs et leurs représentants ».*

Finalement, l'État doit veiller à mettre en place et à appliquer des règles d'ordre public qui ne peuvent faire l'objet de compromis. Il s'agit ici de la protection de certaines valeurs sociales fondamentales. Le droit du travail doit pouvoir répondre aux secousses et menaces provoquées par la mondialisation, ce qui suppose le choix de certaines valeurs sociales.

1.2.2 Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger  
*La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises*  
(1996)

Un deuxième texte qui suscite notre intérêt est celui de Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger, *La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises* (1996), car il soulève différentes questions se rapprochant indirectement de notre recherche, en ce sens que l'objet principal de l'étude consiste à répondre principalement aux questions suivantes :

- Quelles sont les positions syndicales à l'égard de la modernisation?
- Quels objectifs les syndicats poursuivent-ils en participant à la modernisation : faciliter l'adaptation des entreprises aux transformations des marchés et aux nouvelles réalités de la concurrence ou œuvrer à la réalisation de leur propre programme élaboré sur la base des besoins et aspirations des salariés et de la société?
- Quelle logique anime l'intervention des syndicats : la logique de la compétitivité ou celle de la solidarité et de la démocratie?
- Le pouvoir : comment évolue-t-il dans le cadre des transformations actuelles du travail et des entreprises?
- La modernisation engendre-t-elle un renforcement ou un affaiblissement des syndicats?



Tel qu'il est stipulé par les auteurs au début de leur texte :

*« Cette étude s'appuie sur des recherches en cours sur la modernisation sociale dans plus d'une vingtaine d'entreprises manufacturières au Québec, situées notamment dans les secteurs de l'aluminium, des pâtes et papier, du meuble et du matériel de transport. Ces recherches reposent également sur une étude des positions des centrales syndicales québécoises et des grands syndicats canadiens et américains à l'égard de la modernisation, telles qu'elles sont présentées dans leurs principales publications. »*

Le débat que l'on retrouve dans cette étude trouve son essence sur le type de participation syndicale suivant l'arrivée de la modernisation, car la simple défense de la participation et la démonstration de ses bénéfices supérieurs ne suffisent plus. Les auteurs démontrent, appuyés par l'étude de Jenson et Mahon (1993) et de Turner (1991), qu'« *il sera possible de distinguer deux types de participation syndicale : l'acceptation sans critique du projet patronal, qui se traduit par une participation dépendante ou subordonnée, position qui pourrait être associée à ce que certains auteurs canadiens-anglais et américains définissent comme 'l'accommodation', et la participation offensive, appuyée sur un programme syndical autonome et indépendant.* » Notons que les auteurs insistent sur le fait que le syndicalisme nord-américain hésite entre ces deux stratégies qui se rencontrent dans l'un ou l'autre des milieux de travail, bien que la première soit largement dominante. Ils affirment que « *la modernisation est désormais considérée comme une 'opportunité' à laquelle il faut participer, tout en la redéfinissant le cas échéant. À cet effet, le cas de la grève de CAMI est cité au sens que suite à certaines améliorations obtenues au cours de cette grève en 1992, les TCA admettent qu'il est maintenant possible de modifier l'orientation de la modernisation dans un sens plus favorable aux travailleurs* » (TCA, 1993).

Les auteurs se basent également sur l'étude de Streeck (1993) pour affirmer que « *le défi que la participation à la modernisation pose au syndicalisme réside dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de participation et de coopération qui soit offensive, qui contienne des contre-propositions de modernisation et qui ne soit pas un simple acquiescement, voir une subordination, aux stratégies patronales de modernisation* ». Ce défi est posé avec une insistance accrue dans la mesure où les sources traditionnelles du pouvoir syndical ont tendance à s'estomper. Ils citent également Rubinstein, Bennett et Kochan (1993) pour dire que « *la modernisation entraîne un affaiblissement des sources traditionnelles du pouvoir syndical et que l'on privilégie désormais une approche centrée sur l'entreprise. La recrudescence de la concurrence et la globalisation des échanges ne permettent plus de tenir les salaires et les conditions de travail à l'écart de la concurrence, par le biais des négociations dites pattern bargaining.* »

Pour reprendre les tendances de différentes études, notamment celles de Troy (1992), Streeck (1991), Bélanger et Lévesque (1991) et de Heckscher (1991), Lapointe et Bélanger en viennent à affirmer qu' :

« *il existe des sources externes du pouvoir des syndicats : le marché, le cadre institutionnel (et les rapports sociaux). Aussi, les sources externes du pouvoir syndical résident également dans l'alliance avec les nouveaux mouvements sociaux : les écologistes, les mouvements des femmes, les mouvements de la défense des droits des minorités et les mouvements pour les droits de la personne. (...)*  
 « *Il existe tout aussi des sources internes du pouvoir syndical : on passe du «job control» à la participation, où le syndicat a la possibilité de faire valoir son expertise dans l'organisation du travail, la qualité des produits et la gestion de l'entreprise.* »

Les syndicats locaux se retrouvent ainsi de plus en plus associés à la prise de décisions et au suivi de leur application dans les différents comités paritaires responsables de la réorganisation du travail. À cet effet, ils citent Cooke (1992), pour qui :

*« la mise en œuvre de ce pouvoir au service des salariés et de la démocratisation du travail dépend essentiellement de deux facteurs : le caractère démocratique des syndicats, soit leur capacité de bien représenter leurs membres, de les informer et de les former, et leur orientation à l'égard de la direction, soit leur capacité de se définir un point de vue indépendant et autonome ».*

Le déplacement des sources du pouvoir syndical et des enjeux dans les rapports de travail entraîne également des effets sur les structures syndicales à l'extérieur du milieu de travail. Comme l'affirment les auteurs, *« les négociations portent de moins en moins sur des règles substantives, concernant la rémunération globale et les droits des salariés, et qu'elles se concentrent davantage sur des règles procédurales, relatives à l'établissement des règles substantives, et comme elles se déroulent davantage au niveau local, où les fédérations et les grands syndicats voient leur rôle se modifier ».* Ils mentionnent que les conclusions de l'étude de Verma et Cutcher-Gershenfeld (1993) vont dans la même direction.

Aussi, la fédération ou le syndicat national doit fournir de l'expertise sur le plan de l'organisation du travail et de la formation nécessaire à son syndicat local, car selon les auteurs, *« un syndicat isolé n'est pas capable de les acquérir, d'autant plus que le pouvoir syndical est également dépendant de cette expertise et de cette formation en question ».* Sur ce sujet, ils retiennent les idées de Lapointe et Paquet (1994) ainsi que celles d'Eaton (1990).

Dans le modèle de modernisation de l'entreprise avec participation syndicale, selon les auteurs de ce texte, il est possible de distinguer deux cas de figure. L'« *un dominé par le projet patronal et la logique de compétitivité, où le syndicat est faible et subordonné ; il s'agit du style NUMMI (à la japonaise) repris dans les études de Turner (1991), Berggren, (1992) ainsi qu'Applebaum et Batt (1994), l'autre modèle de modernisation se caractérisant par la participation d'un syndicat fort et porteur de son propre projet de réorganisation du travail et de l'entreprise, s'appuyant sur la logique de la démocratie qu'il oppose à celle de la compétitivité portée par la direction, modèle tiré des conclusions de Rubinstein, Bennett et Kochan (1993) ».*

Enfin, les auteurs signalent le fait que « *selon qu'ils ont une participation indépendante et autonome ou une participation dépendante et subordonnée, les syndicats contribuent ou non à une réelle démocratisation du travail et une amélioration durable des conditions de travail des salariés. Seule une position offensive, basée sur la logique de la solidarité et de la démocratie est susceptible de construire de nouvelles sources de pouvoir au syndicalisme ».*

### 1.2.3 Paul-André Lapointe

Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition (1998)

Poursuivons avec une autre étude de Lapointe, elle aussi basée sur une analyse de la littérature quant au sujet qui nous occupe. Le mandat que se donne Lapointe à travers son article, tel qu'il est mentionné au début de son texte, vise « *à connaître l'impact sur le syndicalisme des transformations en cours dans les milieux de travail, entre autres face à deux phénomènes majeurs retenus, soit l'émergence de nouvelles identités ouvrières et les nouveaux modes de coopération patronale-syndicale ».*

De cette étude, il ressort principalement que deux thèses s'opposent dans la littérature scientifique pour expliquer ces phénomènes et leur impact sur l'avenir du syndicalisme. *La première thèse*, pour laquelle Lapointe s'appuie sur les études de Guest, (1995), Linhart, (1994), (1996a), (1996b), et Wells (1993) et (1996), veut que « *les identités de masse et de classe, typiques du fordisme et du syndicalisme d'opposition, s'estompent sous l'action des nouvelles stratégies patronales de mobilisation des salariés tout en affaiblissant grandement le syndicalisme* ». La seconde thèse, inspirée des études de Francfort et coll. (1995), Laville (1993), Kochan et Osterman (1994), ainsi que de Walton et al. (1994), souligne « *l'émergence de nouvelles identités et appartenances productives qui, sur la base d'une requalification du travail et d'une contribution volontaire aux performances économiques de l'entreprise, favorisent une identification à la direction, tandis que se construisent des nouvelles relations patronales-syndicales basées sur la coopération et la recherche de solutions mutuellement bénéfiques à des problèmes d'intérêts communs* ».

Pour Lapointe, deux concepts sont importants pour étudier la plupart des dimensions des identités au travail, tout en dégagant différents modèles identitaires :

- « *Le concept d'organizational commitment, pourtant plus clairement issu d'une approche fonctionnaliste, prend en compte les dimensions négligées par le concept d'identité au travail. En effet, il a été introduit à l'origine pour mesurer l'identification des salariés aux objectifs de l'entreprise et l'influence de l'appartenance syndicale à cet égard. Sans égard à son objet, le concept de commitment comporte trois dimensions : 1) l'identification aux objectifs de l'organisation, entreprise ou syndicat ; 2) la volonté de s'engager à travailler pour réaliser ces objectifs ; et 3) la volonté de demeurer longtemps au sein de l'organisation* »; ici, Lapointe cite Barling et al. (1992), Mowday et al. (1992) et Guest et al. (1993).
- Quant au deuxième concept, il s'agit de *dual commitment*, défini comme « *une double allégeance à l'organisation et au syndicalisme, donc la double adhésion aux objectifs de la direction et à ceux du syndicat. Cette double allégeance aux objectifs du syndicat*

*et à ceux du travail a été bien démontrée par les recherches françaises sur les identités au travail et la conscience ouvrière. »*

- *« Toutefois, la double allégeance envers la direction et le syndicat est également possible, dans la mesure où les deux acteurs poursuivent les mêmes objectifs ou des objectifs compatibles. Dans le cas contraire, on est en droit de croire à l'existence d'une 'déchirure identitaire' », affirme Lapointe en reprenant les termes de Linhart (1996a).*

Lapointe poursuit en affirmant que les identités syndicales, concept proposé par Hyman (1994, 1996, 1997a et 1997b), se traduisent dans des modèles d'action et d'organisation qui inspirent les syndicats. *« Elles se distinguent selon les dimensions suivantes : la légitimité, le programme, le pouvoir, la démocratie et la solidarité. En définissant chacune de ces dimensions, il est possible de faire apparaître différentes orientations, dont l'agencement donne lieu à diverses configurations. »* À cet effet, il nous renvoie aussi à Lapointe et Bélanger (1996).

Par la suite, l'auteur nous définit, quelquefois appuyé par des collègues, certains concepts clés relativement importants. Voici les principaux.

- La légitimité : *« Un syndicat tire sa légitimité de ses gains au chapitre de l'amélioration des salaires de même que des conditions d'emploi et de travail, du maintien de l'ordre social, de l'équité, de l'expression des salariés et de la participation à la gestion. »*
- Le programme : *« Le programme syndical se compose des objets sur lesquels le syndicat intervient en milieu de travail. Ces objets sont généralement distingués en deux catégories selon qu'ils appartiennent à la distribution, concernant davantage les termes et les conditions d'emploi, ou à la production, relevant du partage des pouvoirs en milieu de travail et affectant les droits de gérance. »* Dans le premier cas, il est question de demandes quantitatives et, dans le second cas, de demandes qualitatives (Terry, 1994 et Hyman, 1994).
- Le pouvoir syndical : *« Le pouvoir syndical en milieu de travail pourrait se définir comme la capacité du syndicat d'atteindre ses objectifs et de faire valoir ses*

*positions, et ce, le cas échéant, en dépit de la résistance, voire de l'opposition, de la direction. Il repose fondamentalement sur la capacité de mobilisation des membres. »* Notons que ce pouvoir se distingue dépendamment qu'il repose sur des sources extérieures ou intérieures au milieu de travail. *« Le pouvoir syndical externe fait appel à trois sources. C'est d'abord le pouvoir de négociation conféré par la situation des marchés (capacité de faire la grève et d'empêcher l'employeur de transférer la production d'un milieu de travail à l'autre. Quant au pouvoir syndical interne, il repose sur deux sources : il s'appuie d'une part sur les règles de travail et, d'autre part, sur le contrôle de l'implication des membres (le retrait ou la participation). »* (Walton et al., 1994)

- La démocratie : *« La démocratie représente l'une des dimensions cruciales des identités syndicales, car elle constitue le principal mécanisme qui relie les membres à leur direction syndicale et assure la représentation de leurs intérêts. Elle comporte une double nature : elle est représentative, dans la mesure où les dirigeants sont élus et doivent rendre des comptes à leurs mandants ; elle est participative, dans la mesure où elle fait appel à la mobilisation des membres et à leur participation active aux instances représentatives de même qu'aux débats et discussions présidant à l'élaboration des positions et des stratégies. »*
- La solidarité : *« La solidarité est la dernière dimension permettant de définir les identités syndicales. Elle renvoie aux liens qui unissent les divers groupes de travailleurs entre eux, au sein d'un même milieu de travail et d'un milieu de travail à l'autre, sur une base sectorielle et régionale, nationale ou internationale. »*

Certains avantages, (ici, l'auteur nous donne ces exemples : sécurité d'emploi, rémunération variable selon les performances, réduction des statuts, formation accrue et volonté de réduire les problèmes à la source ou de les régler rapidement) seraient offerts aux employés en contrepartie de leur adhésion aux objectifs de la direction et seraient censés neutraliser leur pouvoir de contestation, voire rendre superflue la présence syndicale en milieu de travail. Lapointe s'appuie ici sur les conclusions des études de Womack et al. (1992), Martin (1994), Macduffie (1995) et de Guest (1995) pour préciser le fait qu'« elles comportent sans conteste un enjeu culturel crucial, soit 'modifier la culture ouvrière' et 'gagner les cœurs et les esprits de la main-d'œuvre' afin de susciter chez les salariés une identification aux objectifs de la direction et de les inciter à considérer leurs intérêts comme identiques à ceux de la direction ». De plus, afin d'améliorer l'image de la direction auprès des salariés, les conclusions soulignent également les réalisations et les efforts de la

direction pour accroître les performances de l'entreprise et le bien-être des salariés, idée reprise de Hyman et Mason (1995), de même que de Lapointe (1997).

Lapointe poursuit en affirmant que « *l'émergence de nouvelles identités ouvrières représente pour le syndicat un phénomène à double face : d'une part, il comporte des menaces et, d'autre part, il offre de nouvelles opportunités. L'identification accrue des salariés aux objectifs de leur travail et à ceux de la direction peut certes se traduire par une perte d'allégeance des ouvriers envers leur syndicat, dans la mesure où le contenu des politiques de gestion des ressources humaines est plus ou moins antisyndical et que des interventions syndicales pertinentes sont absentes; l'existence d'une double allégeance* ». Ces paroles, Lapointe les a tirées des études de Sherer et Morishima (1989), Barling et al. (1992), Peetz (1996) et de Deery (1995).

Poursuivant avec une étude de Walton et al. (1994), Lapointe dénonce que « *les nouvelles conditions de la concurrence ainsi que la mondialisation fragilisent profondément l'emploi et menacent la survie des usines* ». Ainsi, le rapport de force lors des négociations collectives s'est massivement déplacé du côté des employeurs, les entreprises pouvant facilement transférer capitaux et production d'une usine à l'autre, voire d'un pays à l'autre, selon les circonstances, pour faire pression sur les syndicats ou pour contrer les effets négatifs des pressions syndicales. Ce phénomène, nous pouvons le constater au jour le jour dans l'actualité.

Dans ce nouveau contexte de mondialisation, la grève n'est plus (aussi) efficace. Lapointe défend ici ses idées avec les conclusions de Streeck (1987) et Voos (1994). Selon lui, la conséquence est que « *le management possède l'initiative et formule des demandes*



*d'assouplissement et de révision des règles de travail ainsi que des conditions et des termes de l'emploi* ». Auparavant rejetée, voire contournée, la participation syndicale à la gestion est par ailleurs aujourd'hui recherchée par les directions d'entreprise parce qu'elle contribuerait au succès et à la durabilité des innovations organisationnelles, comme l'ont effectivement montré certaines recherches dont traite Lapointe, à savoir celles d'Eaton et Voos (1992) et de Cooke (1994). Lapointe poursuit en citant Walton et al. (1994) en affirmant que « *pour les salariés et leur syndicat, devient dorénavant important la considération des éléments suivants : la formation, l'accès aux informations économiques et financières relatives à l'entreprise et au milieu de travail ainsi que la participation à la gestion, et ce, afin de s'assurer que leurs intérêts seraient mieux pris en compte dans les décisions* ».

Émerge alors un nouveau compromis autour de ce que certains (Lapointe cite notamment Windolf (1989), Kochan et Osterman (1994)) appellent des « *coalitions de productivité* » : « *La coopération avec la direction et l'adhésion aux objectifs centraux de l'entreprise sont échangées contre une sécurité d'emploi accrue et une participation aux décisions stratégiques* ». Entre autres, l'auteur choisira Hyman (1994) et Terry (1994), estiment que « *ce compromis ne profite pas nécessairement à tous, parce qu'à long terme, ils sont acquis au prix de l'affaiblissement du syndicat, dont la légitimité et l'existence sont compromises* ».

Ainsi, dans le cadre des nouveaux modes de coopération patronale/syndicale, on assiste, selon l'auteur, à la mise en place de nouvelles alliances sur le plan local entre la direction syndicale et la direction d'usine pour mener à terme la restructuration et la modernisation, toutes deux susceptibles d'assurer à court et à long terme la survie du milieu

de travail. Ces alliances sont dites « *stratégiques* », selon Lapointe. Il démontre que Chaykowski et Verma (1992), ainsi que Walton et al. (1994), vont dans la même direction. « *La coopération syndicale est nécessaire, dans la mesure où elle influence les attitudes des salariés : les syndicats jouant un rôle important dans le façonnement des attitudes ouvrières.* » Toutefois, la coopération patronale/syndicale en milieu de travail ne change pas les attitudes et les comportements de la direction à un point tel que cette dernière serait amenée, selon l'auteur, à renoncer aux stratégies de contrainte. « *Il n'est pas rare de voir le siège social décider unilatéralement la fermeture d'une partie des installations et la réduction des emplois, alors même que la direction locale et le syndicat sont engagés dans un processus de coopération.* »

De plus, à la suite d'une étude de Katz et Macduffie (1994), Lapointe démontre que « *la direction d'une grande entreprise peut mettre en concurrence les différentes usines, et ainsi disposer d'un pouvoir énorme pour inciter celles-ci à améliorer leurs performances et faire accepter de la sorte ses conditions pour pouvoir bénéficier des investissements convoités* ». Il devient nécessaire, selon l'auteur, de relier les revendications syndicales aux performances et à la politique industrielle de l'entreprise.

Le pouvoir syndical est aussi considérablement affecté par la nature de la modernisation et le contexte dans lequel cette dernière se déroule, si bien que ses sources traditionnelles en sont grandement affaiblies. La flexibilité introduite et la plus grande coopération entraînent la quasi-disparition des règles de travail - ces paroles sont reprises de Bacon et Storey (1993).

De plus, en citant les études de Macduffie (1995), Hyman (1994 et 1996), Hirsch-Kreinsen (1996) et de Juravitch (1996), Lapointe ajoute qu'« *en mobilisant les salariés autour de la participation ou de son retrait, le syndicat peut se donner une source importante de pouvoir, susceptible de compenser en partie l'affaiblissement des sources traditionnelles* ». En effet, comme la participation syndicale est jugée essentielle à la réorganisation du travail, le syndicat est en position de force pour négocier les termes et les conditions de cette participation. Poursuivant dans ce sens, Lapointe démontre qu'« *à l'externe, le syndicalisme peut renforcer son pouvoir en s'alliant avec les groupes sociaux, avec lesquels ils partagent des affinités pour amener l'État à modifier le cadre institutionnel dans un sens favorable à ses intérêts* ».

En ce qui a trait à la démocratie syndicale, il démontre, en s'inspirant de Bourque (1996a), qu'« *elle représente pour certains la question essentielle que soulèvent les nouveaux modes de coopération patronale/syndicale* ». Aspect également non négligeable, selon l'auteur, « *les fédérations et les syndicats nationaux seraient appelés à jouer un rôle primordial auprès des syndicats locaux en mettant à leur disposition une expertise essentielle pour l'intervention sur les nouveaux enjeux de la gestion et de l'organisation du travail, en les aidant à définir un programme autonome et en contribuant à réunir les différents syndicats locaux pour résister à la concurrence inter usines* ».

Bref, selon Lapointe, le concept d'identités ouvrières qu'il faut retenir se compose de trois types d'engagement ou d'implication, soit envers les objectifs de la direction, du syndicat et du travail. « *Chacun de ces types d'implication est susceptible de connaître divers degrés d'adhésion (négative ou positive, minimale ou maximale)* ».

En conséquence, le contexte de modernisation des entreprises et de réorientation du syndicalisme se caractérise par l'affaiblissement des sources traditionnelles du pouvoir syndical. *« Outre le fait que le déplacement du pouvoir de négociation en direction des entreprises ait rendu la grève inefficace, le syndicat en milieu de travail a vu se réduire ses deux autres sources traditionnelles de pouvoir. »*

#### 1.2.4 Lévesque, Murray et Le Queux

Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine (1998)

Enchaînons cette fois-ci avec une étude où le principal questionnement repose sur l'idée de connaître les sources potentielles d'affaiblissement du sentiment d'appartenance des salariés par rapport à un ensemble de traits culturels et de pratiques collectives qui caractérisent le syndicalisme. En effet, l'étude tend à faire l'économie d'une riche littérature sur l'identité collective *« Pour l'essentiel, l'identité renvoie à la façon dont l'individu se définit lui-même socialement par rapport à autrui. L'identité collective comprend le sentiment d'appartenance de l'individu au groupe auquel il s'identifie. Par extension, l'identité syndicale renvoie au sentiment d'appartenance à l'ensemble des pratiques qui caractérisent le syndicalisme. »*

Pour vérifier la validité de la recherche, les auteurs s'appuient sur une étude réalisée en 1994-1995 en collaboration avec la Confédération des syndicats nationaux (CSN) auprès d'un échantillon de responsables de syndicats locaux et de membres issus de ces syndicats.

L'intérêt particulier de cette démarche méthodologique tient dans la capacité à caractériser le contexte matériel de travail à partir de données provenant des membres et

des responsables de syndicats locaux. Trois catégories de variables sont privilégiées par les auteurs pour décrire ces contextes. La première renvoie à : *« l'évaluation que font les salariés de leurs conditions de travail. Trois indicateurs sont ici retenus : leur évaluation de l'évolution de leur sécurité d'emploi et de leur charge de travail au cours des trois dernières années et leur satisfaction à l'égard de leur travail. »*. La deuxième catégorie de variables cherche à cerner le comportement de l'employeur. Trois indicateurs sont privilégiés, *« le premier provient des données collectées auprès des membres. Il s'agit de leur perception du comportement de l'employeur vis-à-vis du syndicat : le considère-t-il ou non comme un adversaire ? Les deux autres sont issus des données obtenues auprès des responsables des syndicats locaux. D'une part, ils devaient indiquer jusqu'à quel point la direction de l'établissement cherche à contourner la convention collective. D'autre part, afin de déterminer si l'employeur tente de créer un climat d'intimidation et de peur, nous leur avons demandé si les membres de leur syndicat évitaient de militer parce qu'ils craignaient la réaction de l'employeur »*. La dernière catégorie de variables tente de cerner le fonctionnement et la position du syndicat local. Les chercheurs ont ainsi posé aux membres deux questions qui permettent de décrire le fonctionnement démocratique du syndicat : *« Le syndicat tient-il compte de l'opinion des membres ? »* et *« Le syndicat explique-t-il clairement ses décisions ? »* Ils ont aussi obtenu des informations auprès des responsables sur la position du syndicat quant aux changements apportés à l'organisation du travail. De ces données, ils dégagent trois grandes positions qui ne sont pas mutuellement exclusives : *« Une position d'appui (le syndicat travaille conjointement avec l'employeur pour résoudre les problèmes d'organisation du travail) ; une position d'opposition (le syndicat s'oppose car les changements vont à l'encontre de l'intérêt des membres) ; une position pro-active (le syndicat exerce des pressions sur l'employeur pour modifier l'organisation du travail). »*

De l'étude, il est possible de faire ressortir différents facteurs de crise des projets collectivistes parmi lesquels on retrouve, notamment, *«une accélération de la différenciation interne de la main-d'œuvre, une intensification de la concurrence, des restructurations et une dérégulation conduisant à des luttes intraclasse et à la préférence pour des solutions microsociales et, enfin, une érosion des idéaux collectivistes au sein même des mouvements syndicaux, symptôme d'une absence de projet alternatif»*.

Plusieurs facteurs peuvent ainsi concourir à l'affaiblissement du lien syndical. En voici six élaborés en fonction de leurs propres constatations ou de celles d'autres auteurs qu'ils citent :

- *«La composition sexuelle de la main-d'œuvre : la féminisation de la force de travail. À cette spécificité professionnelle du travail des femmes s'ajoutent des facteurs qui relèvent des modes de reproduction sociale, notamment le soin des enfants et le travail domestique non salarié, dont la responsabilité première incombe le plus souvent aux femmes. Ces facteurs, relevant tant de la production que de la reproduction sociale, affaibliraient l'identité syndicale.»*
- La scolarité des salariés : Heckscher (1988) note que les salariés ayant une formation supérieure n'épousent pas les formes d'action les plus caractéristiques du syndicalisme industriel, dont l'opposition axiomatique aux orientations patronales et le rattachement à une classe sociale distincte. Ils tendent plutôt fortement à la mobilité et au développement professionnel.

- « *Les changements culturels qui se manifestent par des mutations de valeurs entre générations : un rapport récent du Bureau international du travail (1997) sur le syndicalisme souligne un problème particulier chez les jeunes, 'manifestement moins attirés que leurs aînés [...] par le mouvement syndical'. »*
- « *Les mouvements vers des emplois dans les services et dans les établissements de petite taille et vers des emplois à statut précaire : la faible pénétration syndicale dans le secteur des services privés est notoire (Bergeron, 1994 ; Murray, 1994). Dans ce secteur, les modalités traditionnelles d'action collective peuvent paraître moins appropriées, la grève touchant directement le consommateur des services. »*

Selon les auteurs, les syndicats dans les petits établissements se heurtent aussi à un problème de ressources : ressources matérielles, bien sûr, dans la capacité à organiser des services; à cet effet, ils poursuivent les idées de Brassard et Murray (1997). Toutefois, il y a aussi les ressources idéologiques ou discursives. En particulier, ils éprouveraient de la difficulté à mobiliser un contre-projet, se trouvant dès lors confinés dans une « *logique sociale réactive* », comme le constate Tixier (1992).

Les conclusions de leur étude démontrent particulièrement qu'« *une minorité de salariés syndiqués composant l'échantillon de l'étude ne croient pas que le syndicalisme est essentiel* ». Aussi, ils ajoutent que « *les sources de différenciation sociale ne provoquent pas un affaiblissement du lien syndical en tant que tel, du moins en ce qui a trait à son caractère essentiel, mais elles infléchissent lourdement l'adhésion aux modalités d'action. Seules, la localisation sectorielle et la composition sexuelle de la main-d'œuvre*

*influent largement sur l'opinion qu'on a du caractère essentiel du syndicat, les femmes dans le secteur public étant davantage portées à considérer le syndicat comme peu essentiel ».*

Les résultats de l'enquête démontrent que *« les membres qui adhèrent modérément ou faiblement aux modalités d'action du syndicat ont en commun de croire que la grève n'est pas indispensable. Le comportement de l'employeur n'influence pas l'adhésion des membres aux modalités d'action, mais plutôt leur évaluation du caractère essentiel du syndicalisme ».*

De plus, selon les auteurs, *« le contexte immédiat de la représentation syndicale, en particulier les bases matérielles du rapport d'emploi et les comportements des acteurs, influence significativement le rapport des salariés à l'institution syndicale, que ce soit concernant le caractère essentiel du syndicat ou leur adhésion aux modalités d'action collective. Dans un contexte où les membres ont le sentiment que le syndicat ne fonctionne pas démocratiquement, on observe un affaiblissement assez marqué du lien syndical. L'appui du syndicat dans les démarches de changement augmente les probabilités que le membre considère le syndicat comme peu essentiel, a fortiori si le syndicat n'a pas un fonctionnement démocratique ».*

Bref, l'adhésion des membres aux modalités d'action collective s'atténue lorsque le syndicat adopte soit une position d'appui, soit une position d'opposition, en particulier si le membre juge que le syndicat n'a pas un fonctionnement démocratique. L'aspect important que démontre leur enquête se situe dans le fait que *« c'est la perception du fonctionnement démocratique du syndicat, et non pas les sources de différenciation sociale, qui se révèle la*



*variable la plus structurante d'affaiblissement du lien au syndicat. Une perception positive du fonctionnement démocratique renforce le lien au syndicat : il s'agit du facteur le plus déterminant en ce qui concerne l'évaluation du caractère essentiel du syndicalisme ».*

Somme toute, et de façon générale, le lien au syndicat se structure, selon les auteurs, « *autour de la légitimité des actions syndicales qui reposent elles-mêmes sur la mobilisation de la subjectivité des salariés, d'où l'importance d'examiner la démocratie syndicale dans ce nouveau contexte* ».

#### 1.2.5 Mona-Josée Gagnon

La « modernisation » du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative (1998)

À travers cette recherche basée également sur l'analyse de la littérature sur le sujet, l'auteur cherche des réponses aux questions suivantes :

- « *Quels sont les changements à l'œuvre susceptibles d'ébranler la logique représentative des syndicats?*
- *Quelles sont les conséquences immédiatement perceptibles des changements sur les éléments de l'action syndicale, à savoir le rapport entre les responsables syndicaux et l'employeur, entre ces derniers et le collectif salarié, ainsi que la dynamique d'ensemble?*
- *Comment le concept de logique représentative se voit-il mis en cause? »*

Tout d'abord, l'auteure nous démontre à travers les écrits de Kochan et al. (1986, 1994) que « *le courant dominant (approche dite stratégique) s'inscrit dans un cadre dunloprien élargi et propose que les changements aux niveaux politique, sociologique, économique et technologique obligent les employeurs et les syndicats à gérer autrement les relations du*

*travail. Les syndicats sont fortement incités à modifier leurs comportements, à abandonner la confrontation au profit de la concertation et à devenir proactifs pour ce qui concerne l'organisation de la production et de l'entreprise ».*

Ensuite, l'identité en milieu de travail, associée aux catégories socioprofessionnelles, a fait l'objet de plusieurs travaux sociologiques; Gagnon ne ressort que ceux de Sainsaulieu (1977), Dubar (1991), Fosh (1991) ainsi que de Kochan et Osterman (1994). En effet, Gagnon affirme que *« la littérature nord-américaine sur l'allégeance syndicale a par ailleurs souvent fait ressortir un phénomène de double allégeance qui, au-delà des enquêtes, apparaît avec éclat dans le discours et l'action des syndicats de base. Les salariés ont en fait une allégeance envers l'entreprise ainsi qu'envers le syndicat. Les relations du travail peuvent être abordées sous deux angles, celui de leur forme et celui de leur contenu. La littérature nord-américaine en relations industrielles abonde en analyses, généralement apologétiques, des changements intervenus dans les relations du travail ».*

Dans plusieurs établissements, le président du syndicat a pour vis-à-vis officiel le chef de la direction lui-même. Pour Gagnon, s'inspirant de Dörre (1996), ce changement hiérarchique d'interlocuteur porte un *« effet de promotion sociale sur les principaux responsables syndicaux, qui peuvent ainsi régler des problèmes par-dessus la tête de leurs interlocuteurs habituels de moins haut niveau ».* Gagnon nous rappelle que, comme certains l'ont souligné, *« les responsables syndicaux n'ont pas nécessairement les connaissances et la compétence pour discuter de gestion et d'investissements ».* La « promotion » des responsables syndicaux, qui se traduit par un accès plus grand à l'information, à la consultation et au pouvoir d'influence, est en effet la conséquence d'un

priviège, d'un « néovolontarisme », selon l'auteur. Et il arrive, pour reprendre les termes de Streeck (1992), qu'« *un changement à la direction d'une entreprise se traduise par un retour à des relations plus traditionnelles. Cette apparente démocratisation institutionnelle est donc fragile selon l'auteur* ». Rappelons que la réouverture de l'usine de Sainte-Thérèse en 1999 s'est effectuée par une nouvelle équipe de direction.

Auparavant une force de l'activité syndicale, un moment de grands débats et une occasion d'assemblées fréquentées, la négociation de la convention collective perd de son importance symbolique, ce qui prive les responsables syndicaux de l'exercice d'un leadership actif. « *Autant donc de facteurs qui contribuent à éloigner collectif salarié et responsables syndicaux et émoussent ce que d'autres ont appelé 'représentation au quotidien', atout légitimatoire pour les responsables syndicaux* », selon Gagnon, qui s'appuie sur Dufour et Hege (1994c).

Toutefois, il importe d'établir une nette distinction, d'après Gagnon, entre deux modèles de coopération patronale-syndicale; « *d'une part un modèle libéral selon lequel la coopération s'articule à l'échelle de l'établissement et qui permet aux deux parties de satisfaire leurs intérêts rationnels ; d'autre part un modèle politique en vertu duquel l'intervention institutionnelle confirme les acteurs à l'échelle de l'établissement, dans leur capacité à conclure des ententes mutuellement acceptables et qui peuvent trouver sens à l'échelle sociétale* ». L'auteur cite Streeck (1992) pour appuyer ses idées.

L'auteur poursuit avec l'analyse d'Offe et Wiesenthal (1980) sur la relation politique employeur-syndicat qui, à certains égards, apparaît ici pertinente. Les syndicats doivent

non seulement construire les intérêts, mais aussi surmonter cette contradiction structurelle qui fait qu'une partie des intérêts patronaux soit partagé par le collectif salarié, à savoir celle liée à la bonne marche, à la profitabilité et à la survie de l'entreprise.

Somme toute, l'étude de Gagnon démontre que deux modèles identitaires caractérisent les syndicats québécois. *« Un premier modèle est celui du métier ou de la catégorie socioprofessionnelle. Le second modèle identitaire, qui est devenu dominant dans les années 1930, est constitué par le syndicat industriel à l'intérieur d'un modèle de production fordien. Ces deux modèles identitaires recouvrent donc le syndicalisme québécois. Un premier modèle, où le syndicat s'assimile à l'affirmation de la professionnalité. Et un second modèle, où l'image antagonique de l'employeur occupe une place centrale dans la définition de soi. »*

En conséquence, tel que nous le démontre l'auteur, la nouvelle relation employeur-collectif salarié s'applique aux questions peut-être les plus cruciales, alors que la relation syndicat-collectif salarié s'effiloche et s'applique à des questions de plus en plus secondaires. *« Dans la mesure où les 'nouvelles' activités syndicales sont d'ordre gestionnaire, l'objet à gérer étant l'entreprise. Les membres du collectif salarié se trouvent alors dans la curieuse situation de contribuer à la gestion de leur entreprise à même les cotisations syndicales qu'ils sont dans l'obligation de verser au nom de la démocratie industrielle ».*

Selon l'auteur, l'évolution du rapport syndicat-salariés subit pour sa part trois répercussions du fait des changements diagnostiqués :

- Distanciation : d'abord, *« les responsables syndicaux voient leur temps accaparé par des rencontres et activités à caractère gestionnaire conduites hors de la vue des syndiqués »*.
- Déstabilisation du syndicat en tant qu'institution : *« Les responsables syndicaux se révèlent tous plus immédiatement attirés par les mécanismes de démocratisation institutionnelle qui, quoi qu'il en soit de leur capacité pérenne, ont au moins à leurs yeux le mérite de se conformer au principe de la délégation syndicale exclusive. »*
- Déstabilisation des responsables syndicaux en tant qu'individus ou en tant qu'équipe constituée : *« Les démarches de réorganisation du travail participatives sont souvent fondées sur les expertises variées des membres du collectif salarié, l'inadéquation des structures syndicales, qui ne prévoient généralement pas de représentation sectorielle ou socioprofessionnelle, est mise en relief, et les responsables syndicaux apparaissent moins 'démocratiques'. »*

On peut estimer que les changements à l'œuvre dans de nombreuses entreprises, influent sur les motivations et les convictions idéologiques des porte-parole syndicaux. Une vision corporative du rôle de l'employeur et du syndicat se place en position dominante et réunit les interlocuteurs, décrits souvent, et à juste titre, comme des « partenaires ».

1.2.6 Christian Lévesque et Gregor Murray  
La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation (1998)

Terminons maintenant avec une étude quantitative qui tente de démontrer jusqu'à quel point la mondialisation des marchés a un effet sur l'implication du syndicat dans la gestion du changement. L'intention des auteurs est limpide : ils cherchent « *à savoir si le degré d'exposition à l'économie mondiale est lié à la régulation des changements sur les lieux de travail* ». Lévesque et Murray voudront également tenter de savoir « *sous quelles conditions le syndicat intervient dans le processus de changement et si de telles conditions varient selon le type d'articulation à l'économie mondiale* ».

La méthode d'observation et d'analyse des données de cette étude s'inscrit dans le cadre d'un travail mené en 1994-1995 en collaboration avec la Confédération des syndicats nationaux auprès de ses 2 009 syndicats locaux. Le questionnaire posté à l'ensemble des présidents de syndicat, généralement le responsable syndical pour un milieu de travail en particulier, touchait une variété de thèmes : « *Les changements vécus dans chacun des milieux de travail, les modalités d'implantation de ces changements, la position du syndicat vis-à-vis des nouvelles formes d'organisation du travail, l'approche de l'employeur à l'égard du syndicat, les caractéristiques de l'organisation du syndicat local, le militantisme des membres, la propension du syndicat à recourir à des services spécialisés, à participer aux diverses instances décisionnelles de la centrale et de la fédération auxquelles il est affilié.* »

Pour les auteurs, qui s'appuient sur Giles (1996), « *la notion de mondialisation recouvre plusieurs tendances : la mondialisation des marchés, de la production ou des structures de réglementations sociopolitiques* ».

Les auteurs reprennent les idées de Piore et Sabel (1984), d'Applebaum et Batt (1994) et de Locke (1995) pour affirmer que « *l'adaptation des entreprises à l'économie mondiale implique la recherche d'une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail, laquelle représenterait désormais une source importante d'avantages concurrentiels pour les entreprises* ». Ils notent également qu'une étude d'Osterman (1994), sur le secteur manufacturier américain, montre que « *la présence d'une entreprise sur les marchés internationaux exerce un impact direct sur l'adoption de nouvelles pratiques flexibles de travail* ». L'exemple le plus connu de ce phénomène, notent-ils, est celui de l'industrie de l'automobile où certaines innovations ont été adoptées seulement après l'intensification de la concurrence internationale; ils appuient également leurs conclusions en fonction de celles de Womack et al. (1990).

Ils se rapportent aussi aux écrits de Maschino (1992) à la suite d'une étude auprès des entreprises manufacturières au Québec, qui associe l'adoption de nouvelles pratiques dans l'organisation du travail à l'accentuation de la concurrence internationale sur les marchés domestiques. Les conventions collectives, qui codifient l'organisation du travail, sont du même coup bousculées par ce nouvel environnement économique. Les auteurs nous font remarquer que Beaucage et Lafleur (1994) montrent eux aussi que « *les concessions dans les conventions collectives s'avèrent plus marquées dans les industries exposées à la concurrence internationale ou ayant subi une forte augmentation des importations* ». Ce fait est également appuyé par une étude de Bourque et Rioux (1994) sur l'industrie du papier au Québec, qui illustre bien les importantes modifications apportées aux conventions collectives en matière d'organisation du travail dans un contexte de forte concurrence étrangère.

De plus, selon eux, « *les nouvelles technologies de communication et de production, la mobilité du capital, les transferts de production d'une unité à l'autre, d'un pays à l'autre, renforceraient le pouvoir des directions d'entreprise face au syndicat local* ». À ce sujet, les auteurs ont tiré leur source d'inspiration chez Lucio et Weston (1994). Il est certain que l'innovation technologique permanente utilisée a pour effet de bouleverser en permanence les relations de travail; aussi, les modes de production sont devenus les armes par excellence du maintien de l'ordre dans l'usine et dans la société. La diffusion des nouvelles technologies implique un fort investissement personnel des salariés dans leur travail. Les patrons ont compris que le changement accéléré dans l'entreprise, apparemment généré jusque-là par la croissance et l'ouverture des marchés, pouvait être maîtrisé pour créer du consensus et de la motivation, pour que ne se cristallise jamais plus dans les ateliers et les bureaux désormais transparents un rapport de force qui soit favorable aux travailleurs, et pour que ne se constitue pas dans l'entreprise un collectif conscient d'avoir des intérêts antagonistes à la direction. En mobilisant corps et âmes pour les nouvelles batailles de l'innovation, de la « *qualité totale* » et de la production « *juste à temps* », l'entreprise « *communauté* », le « *management participatif* » et le « *modèle managérial de persuasion et de mobilisation par la culture* » visent à fédérer les comportements des salariés, à mobiliser leur énergie vers un dessein commun, à intégrer leurs attitudes à l'intérieur d'un système de valeurs, à faire en sorte que les objectifs de l'entreprise deviennent l'œuvre commune à réaliser, que l'esprit de coopération et d'engagement domine. Le rêve de l'entreprise pacifiée est aujourd'hui servi par des armes autrement puissantes que le corporatisme ou la participation aux bénéfices.



Toutefois, il n'est pas évident pour les auteurs que le changement conduit automatiquement à l'affaiblissement du syndicat. Telle est d'ailleurs l'une des conclusions qui se dégagent de l'étude de Gallie et Rose (1996) sur l'influence des organisations syndicales en Grande-Bretagne. Ils soulignent qu'*« en dépit du contexte de changement, l'influence syndicale est demeurée plutôt stable, notamment en raison de l'appui qu'ils obtiennent de leurs membres et de l'orientation des gestionnaires vis-à-vis du syndicat »*.

Les auteurs nous font remarquer que, comme l'indique Turner (1991), *« les employeurs qui cherchent à apporter des modifications significatives à l'organisation du travail peuvent aussi bien chercher à impliquer le syndicat qu'à l'exclure »*.

Puis, dans leur recherche, rejoignant l'idée de Walton et al. (1994), les auteurs mettent bien en évidence la variabilité des approches patronales dans des industries fortement exposées à la mondialisation (papier et pièces automobiles). *« Alors que certains employeurs ont davantage recours à des stratégies d'exclusion, d'autres, au contraire, tentent plutôt de développer une forme de partenariat avec le syndicat (voir, notamment, les cas dans l'industrie des pièces automobiles). »*

*« La prolifération des entreprises multinationales peut renforcer la marge de discrétion des gestionnaires, la répartition réelle du pouvoir de décision au sein d'une entreprise multinationale est un phénomène beaucoup plus complexe. »* C'est dans une étude auprès de 106 grandes entreprises au Canada (Thompson, 1996) que les auteurs s'appuient cette fois-ci.

Pour les auteurs, qui se basent d'autant plus sur les conclusions d'une étude de Bélanger, Giles et Grenier (1996) quant à la marge de discrétion de deux établissements canadiens d'une même entreprise multinationale, *« l'unité locale n'est pas toujours démunie, même dans les formes des multinationales les plus évoluées, par exemple dans la forme géocentrique qui ne dépend plus ni du pays d'origine, ni du pays d'accueil »*.

De ce fait, il faut tempérer la portée réelle des menaces de relocalisation de la production ou de désinvestissement dans le cadre des opérations des firmes multinationales, car des contraintes s'exercent également sur la mobilité du capital. Selon les auteurs, qui s'appuient sur les dires d'Enderwick (1985), *« la menace de relocalisation risque d'être moins accentuée dans les entreprises utilisant une technologie à haute intensité de capital ou reposant sur une forte intégration verticale des opérations »*.

En conclusion, de multiples indicateurs suggèrent que le syndicat local est maintenant obligé d'accepter le changement, voire de le subir. *« Un facteur qui contribuerait à l'affaiblissement du syndicat a trait au pouvoir des parties. L'internationalisation du capital ébranlerait l'équilibre traditionnel de pouvoir qui existait auparavant entre firmes nationales et syndicats nationaux »*.

Finalement, l'impact de la mondialisation sur la capacité du syndicat à intervenir dans le changement est complexe et équivoque, d'où la nécessité d'écarter les thèses qui établissent un lien univoque entre la mondialisation et la capacité de régulation des syndicats. La plupart des innovations technologiques et organisationnelles actuellement développées s'accompagnent d'une formation économique et commerciale délivrée à l'ensemble des acteurs de la production. Cet élargissement de la conscience économique

des producteurs amène une ère nouvelle à la vie des entreprises et aux effets à présent perçus comme contre-productifs, pensons aux divisions sociales et aux conditions inégales entre les différents acteurs de la production.

### 1.3 La stratégie syndicale lors de conflits

La mondialisation des marchés exige aujourd'hui une très grande capacité d'adaptation. Mobilité, flexibilité et technologie avancée sont les mots-clés de l'organisation du travail moderne. Le travailleur doit pouvoir s'ajuster rapidement à la demande de ce changement considérable ayant des impacts sur tout son environnement. L'organisation du travail est en continuelle mouvance, et pour répondre à ce besoin d'adaptation, on assiste à l'élargissement de nouvelles formes de travail que l'on qualifie de contractuelles ou de pigistes, voir opportunistes.

De ce fait, le rôle syndical est profondément affecté par les nouvelles exigences de l'entreprise. Autrefois cantonné dans un rôle réactionnaire aux décisions de l'entreprise, le syndicalisme est appelé, dans plusieurs cas, à participer à l'organisation du travail, une situation nouvelle, parfois conflictuelle, qui place le rôle syndical entre les intérêts de ses membres et l'existence même de l'entreprise. La nouvelle gestion par compétence individuelle remet en cause les notions de collectivité propres au syndicalisme. Ici aussi, la mondialisation affecte le rôle syndical puisque des alliances stratégiques essentielles avec les organisations mondiales du travail nécessitent un élargissement du rôle syndical. *« Il est évident que la notion de compétitivité axée sur l'individu est, de prime abord, conflictuelle avec le syndicalisme d'origine qui, à raison, défend des intérêts collectifs. L'actuel préjugé de l'échec du syndicalisme véhiculé par certains milieux qui prônent l'individualisme*

*économique doit être relativisé. Si d'une part, le syndicalisme actuel doit faire son examen de conscience sur sa mission réelle. D'autre part, le discours dominant du "Me, myself and I" ne peut que conduire à une forme d'anarchie sociale corrosive » (Fréchette, 1998).*

Ainsi, la mission première des organisations syndicales est d'abord et avant tout de protéger les intérêts communs de ses membres, c'est-à-dire les travailleurs. Ces associations de travailleurs ont pour but premier d'améliorer, par le processus des conventions collectives de travail avec l'employeur, les conditions économiques et sociales de ses membres par la détermination des salaires et des conditions de travail. Autrement dit, les syndicats désirent protéger et améliorer les conditions de travail des travailleurs et influencer les décisions patronales relatives à leur environnement. Parce qu'un travailleur seul possède bien peu de pouvoir, c'est en se joignant avec d'autres salariés qu'il augmentera ses chances d'avoir une influence sur les décisions de l'employeur. Pour ce faire, les syndicats d'aujourd'hui doivent élaborer des stratégies propres à leurs besoins dans lesquelles l'approche préconisée permettra à ces organisations démocratiques d'accroître leur pouvoir de négociation dans un environnement devenu mondialisé. Avec les défis d'une nouvelle économie, le besoin de réorienter leurs organisations à travers de nouvelles stratégies devient essentiel pour leur survie et, de plus en plus, les organisations syndicales reconnaissent l'importance d'une bonne planification stratégique. Les syndicats, de par leur caractère démocratique, doivent considérer le droit des membres et les forces économiques incontrôlables qui affectent leur pouvoir relatif de travail et/ou de gestion.

À cet effet, David Weil a écrit un livre en 1994, *Turning the Tide - Strategic Planning for Labour Unions*, sur le processus de planification stratégique des syndicats qui leur permet une meilleure prise de décision à travers le système de relations industrielles

auquel ils sont quotidiennement confrontés. Même si la littérature est remplie d'un large éventail de travaux sur la question stratégique dans les organisations - pour plus d'informations, voir Gaétan (2001), bien peu d'auteurs l'ont traitée dans une approche syndicale. Dans cette section, il sera donc question de la stratégie syndicale selon Weil.

Tel que nous avons pu le constater précédemment, le système de relations industrielles comprend trois niveaux organisationnels dans lesquels des transformations peuvent être envisagées : le premier touche les initiatives stratégiques, le deuxième, le palier fonctionnel et le dernier, le milieu de travail proprement dit (Kochan et al., 1986). Weil s'intéresse particulièrement au premier palier, qui définit le rôle du syndicat dans le processus de transformation. Comme le mentionne Gaétan (2001) sur la question stratégique, inspiré d'une étude de Lapointe et Paquet (1994), « *la position des organisations syndicales peut s'avérer déterminante quant aux résultats obtenus par la réorganisation du travail et même quant à la bonne marche du processus d'implantation* ». Toutefois, pour clarifier sa position, le syndicat doit au préalable se doter d'une bonne stratégie en utilisant les outils adéquats et les meilleures tactiques possibles lui permettant de faire perdurer un certain pouvoir de force.

Selon Weil (1994), une approche syndicale traditionnelle ne possède plus les effets escomptés par le passé. Aujourd'hui, la nouvelle réalité d'un environnement parfois hostile aux syndicats demande une adaptation particulière; toujours selon Weil, quatre éléments doivent être considérés afin de permettre un ajustement certain. Tout d'abord, les syndicats doivent apprendre à s'ajuster au nouvel environnement de travail. Pour ce faire, ils doivent prendre en considération les contraintes extérieures, ces forces externes importantes touchant directement le milieu de travail représenté par le syndicat. Ensuite, conscients

d'agir dans un cadre démocratique, les syndicats doivent faire correspondre leur conception de stratégies aux besoins et aux attitudes des membres qu'ils représentent. Ils doivent se donner comme devoir univoque d'atteindre les objectifs de leurs membres. C'est dans la foulée de ces deux premiers ajustements qu'ils pourront par la suite se bâtir une structure d'appui. Comme le mentionne Weil (1994), les stratégies novatrices doivent être appuyées par des structures organisationnelles adaptées aux nouvelles conditions de l'environnement. Ainsi, l'un des éléments essentiels de toute stratégie syndicale efficace ne peut passer outre à l'ajustement de la structure organisationnelle du syndicat lui-même. Cet ajustement lui permettra non seulement d'atteindre ses objectifs et ses priorités, mais également de gagner le soutien des autres acteurs politiques dans l'organisation. Weil le mentionne bien : « *Le succès des choix stratégiques faits par les syndicats sera déterminé par leur adaptation aux contraintes externes, leur capacité d'atteindre les objectifs des travailleurs qu'ils représentent et leur aptitude à gagner l'appui d'autres joueurs politiques de l'organisation.* »

» Finalement, le dernier aspect essentiel à toute bonne stratégie veut que les tactiques des syndicats évoluent et se raffinent. Ces quatre éléments incontournables permettront, selon Weil, une bonne prise de position pour les syndicats, leur permettant par la suite une planification adéquate de leur plan stratégique.

C'est de la manière dont les syndicats seront en mesure de formuler clairement des objectifs et d'élaborer des plans d'action en vue de les réaliser que la stratégie syndicale pourra être assurée. Car, fondamentalement, une stratégie représente en elle-même un vaste plan d'action unifié et intégré qui relie les avantages stratégiques d'une organisation aux défis que lui pose son environnement (Bergeron, 1994). De la sorte, Weil (1994) propose une série d'éléments à prendre en considération pour la construction d'un plan stratégique adéquat pour les syndicats :

1. « Analyser les facteurs de l'environnement externes et internes à l'organisation;
2. Établir les priorités;
3. Déterminer l'affectation actuelle des ressources dans l'organisation;
4. Évaluer la capacité des structures organisationnelles actuelles du syndicat lui permettant de réaliser les nouvelles priorités;
5. Analyser les différentes stratégies possibles pouvant mener à l'atteinte des objectifs déterminés.»

Selon l'auteur, chacune de ces étapes demande une approche différente spécifique pour permettre au syndicat d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

### 1.3.1 Un peu d'histoire

Pendant la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle, les principaux syndicats du Québec ont été affiliés à des organismes américains tels que la Fédération américaine du travail (AFL). Pour contrer l'influence américaine sur les travailleurs du Québec, l'Église catholique a encouragé la création de syndicats catholiques. La Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC) a été fondée en 1921, agissant comme un groupe de coordination pour près de 80 syndicats. À cette époque, les revendications syndicales ont porté principalement sur de meilleures conditions pour les travailleurs et leur famille : la réduction du temps de travail, des salaires plus élevés et une réglementation plus stricte du travail des enfants. (*Mathieu Noël, Québec trade unionism in the 20th century, www.mccord-museum.qc.ca*)

En 1943, le monde ouvrier québécois, toujours dominé par des syndicats américains, s'anime. Avec le soutien de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC), la contestation émerge notamment des usines de la compagnie Price Brothers au Saguenay, où les employés exigent le droit d'adhérer à un syndicat qui leur

ressemble. Le bras de fer s'amorce avec les employeurs, qui refusent de reconnaître les regroupements nationaux comme interlocuteurs. Le gouvernement d'Adélard Godbout tranche en adoptant l'année suivante une loi qui détermine un cadre juridique pour la reconnaissance syndicale, une décision qui donne à la centrale une nouvelle prise sur la société. (*Bibliothèque de l'Assemblée nationale, La Commission Prévost, 1946*)

Dans les années gouvernées sous le régime de Duplessis, quatre centrales syndicales se divisent la presque totalité des personnes syndiquées dans la province : la Fédération provinciale du travail du Québec et la Fédération des unions industrielles du Québec (qui fusionnent le 16 février 1957 pour fonder l'actuelle Fédération des travailleurs du Québec, FTQ), la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (l'ancêtre de la Confédération des syndicats nationaux) et la Corporation des instituteurs et institutrices de la province de Québec (qui devient la Centrale de l'enseignement du Québec puis, en 2001, la Centrale des syndicats du Québec). De la reconnaissance de l'accréditation aux années 1960, ces organisations syndicales, et leurs successeuses, développent de puissants liens intersyndicaux, qui leur permettent de lutter contre les politiques antisyndicales du gouvernement Duplessis. Le front commun ainsi formé intervient notamment lors de la grève de l'amiante de 1949, pendant les grèves de Murdochville, de l'Alcan et de La Presse, en 1957, ainsi que celle des réalisateurs de Radio-Canada, en 1959. (*Piotte, 2004*)

Certains acquis gagnés lors du règlement de ces conflits existent encore aujourd'hui. Par exemple, la grève de l'amiante de 1949, pour la première fois en Amérique du Nord, se solde par une participation des salariés aux décisions et à la gestion de l'entreprise. En effet, même si cette grève est déclarée illégale par la Commission des relations ouvrières, et malgré la violence et la répression policière, la solidarité



intersyndicale fait échec aux politiques duplessistes. Cette grève représente le premier affrontement majeur menant à une grève envers une entreprise privée, ici la compagnie minière Canadian Johns-Manville dont le siège social est situé à New York.

Sur le plan politique, stratégiquement, les syndicats élargissent aussi leurs champs d'intervention, qui ne se limitent plus à la seule revendication de conditions de travail. Ils interviennent ainsi à l'Assemblée législative du Québec afin d'obtenir des modifications aux lois du travail et un accès universel à l'enseignement, des acquis sociaux qui constituent les fondements du Québec post-Duplessis. C'est aussi aux organisations syndicales que les travailleuses et travailleurs du Québec doivent leur régime de prévention en matière de santé et de sécurité du travail, tout comme son régime d'indemnisation sans égard à la faute, qui force la participation financière des employeurs en matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles.

Vers le milieu des années 1970, le climat politique et l'économie changent radicalement et les syndicats deviennent visiblement de plus en plus francs-tireurs dans leurs revendications et dans leur défense des droits acquis à la table de négociation. Cette période est marquée par bon nombre de grèves importantes. En 1972, les syndicats s'unissent dans la solidarité contre le gouvernement libéral Bourassa en fondant un front commun qui mène le personnel du secteur public dans une des grèves les plus grandes qui ont été déclenchées à l'échelle de la province. La grève prend fin quand le gouvernement impose une loi, des injonctions et des amendes aux syndicats et emprisonne certains de leurs dirigeants après que les membres ont défié ces mesures. Le gouvernement satisfait à la plupart des revendications des syndicats. Du côté privé, en 1976, une grève de la

construction et des manifestations contre les mesures anti-inflation portent le total à plus de 6 000 000 de jours perdus (*Fournier, 1994*).

Les années 1980 sont quant à elles frappées par un ralentissement économique qui touche de nombreux pays occidentaux. La hausse du chômage et la baisse des salaires sont perçues par certains comme des signes de l'échec du mouvement syndical. C'est la fin du syndicalisme radical. Le mouvement syndical doit s'adapter au fait qu'une partie de la population commence à douter de son efficacité et de sa pertinence. Le gouvernement provincial profite de cette situation pour redéfinir les règles régissant les syndicats et les employeurs. En 1982, le gouvernement du Parti québécois crée un Conseil des services essentiels, puis en 1986, les libéraux adoptent le controversé projet de loi 160, qui élargit les pouvoirs du conseil. Le but de ces mesures est d'assurer la santé et la sécurité des Québécois lors de grèves légales dans le secteur public. (*Leblanc, 2003*)

### 1.3.2 Facteurs influençant les fermetures d'usines

Pourquoi les usines décident-elles de fermer? Rarement une usine utilise la stratégie de fermeture sous prétexte d'un simple facteur causant un différend. Pensons à la compagnie Electrolux, dont la direction du géant mondial suédois annonce à ses employés en décembre 2010, lors d'une rencontre improvisée après l'heure du lunch à l'entrepôt, que l'usine d'électroménagers vieille de plus de 70 ans fermera ses portes et qu'ils perdront tous leur poste. D'usage, une combinaison de facteurs est discernable et leur importance peut varier selon le contexte. Ici, Electrolux Major Appliances North America a déjà décidé de transférer la production dans une usine de Memphis, au Tennessee. Dans un communiqué de presse, le géant suédois (14,3 milliards de dollars, 51 000 employés) dit

vouloir créer 1 300 emplois à Memphis pour la production d'électroménagers (*Laprade, Rue Frontenac, 14 décembre 2010*).

Certains des facteurs sont critiques pour la survie dans une économie globale; d'autres ne le sont pas. Par conséquent, il existe des causes directement reliées et influençant les entreprises à maintenir ou non leurs opérations. M. S. Mentzer (1991) a élaboré une liste de facteurs, qu'ils soient l'aboutissement d'une économie globale ou non. Survolons ces facteurs.

### 1.3.3 Facteurs liés directement à une économie globale (M. S. Mentzer, 1991)

#### 1.3.3.1 Taux de salaire

Au début de 1985, le taux de salaire moyen pour un sidérurgiste américain est 23 \$ par heure, y compris les bénéfices. Au Japon, c'est 12 \$ par heure; en Corée, 2 \$; des comparaisons directes pas toujours valables puisque les ouvriers de certains pays peuvent recevoir des bénéfices du gouvernement. Les différences de taux de salaire jouent un rôle important dans la compétitivité d'usines industrielles en contexte de mondialisation des marchés.

#### 1.3.3.2 Productivité de travail

Des taux de salaire horaire à eux seuls ne peuvent donner un récit détaillé de la situation. Une main-d'oeuvre pouvant produire deux fois plus par heure peut permettre à l'employeur de payer un taux quelque peu plus haut à ses employés. « *La productivité peut*

*être sous l'influence directe de facteurs tels que l'efficacité d'usine et l'équipement, la bonne gestion, l'attitude d'ouvriers à travailler selon les règles. »*

#### 1.3.3.3 Usine et équipement

Non seulement des usines technologiquement modernes aident à augmenter la productivité, « mais elles peuvent aussi aboutir à une qualité de produit supérieure agencée à un meilleur service à la clientèle. »

#### 1.3.3.4 Politique industrielle nationale

Le degré auquel un gouvernement national aide ses industries peut influencer sa compétitivité dans le marché mondial. Par exemple, les garanties des prêts offertes à Chrysler aux États-Unis et « des restrictions volontaires » sur des importations automatiques représentent un cas où une politique industrielle résultant de pressions politiques, ici le cas d'une entreprise américaine, peut aider ou non à l'essor d'une entreprise ayant des activités au niveau multinational.

#### 1.3.3.5 Impôts et subventions gouvernementales

Le taux d'imposition peut également avoir des conséquences directes sur l'avenir d'une succursale d'une entreprise multinationale; influence directe sur la compétitivité sur le marché mondial.

### 1.3.3.6 Règlements du gouvernement

Des nouveaux règlements du gouvernement peuvent amener des dépenses exorbitantes à certaines industries. *« Par exemple, des règlements de qualité de l'air ont imposé des problèmes sérieux pour des industries de fonderie et le ciment. Dans des nombreux cas, le coût d'implantation de mesures permettant à l'entreprise d'opérer dans un cadre légal, ici pour respecter les lois de l'environnement, peut faire en sorte qu'une entreprise ne puisse poursuivre ses activités puisque les coûts d'adaptation étant si élevés, il ne serait jamais possible d'être remboursé par des bénéfices futurs. »*

Plus près de nous, pensons à l'entreprise Alex Couture, située à Charny, au Québec. Cette compagnie d'équarrissage, dont les activités de transformation d'animaux morts exhalent le quartier voisin depuis des années malgré les investissements et les appareils exigés par le ministère québécois de l'environnement, est la preuve qu'une entreprise, qu'elle soit multinationale ou non, doit parfois adapter ses équipements afin de répondre aux exigences gouvernementales.

### 1.3.4 Facteurs reliés de loin à une économie globale (M. S. Mentzer, 1991)

#### 1.3.4.1 Obsolescence de produits

Le principe de l'offre et la demande a toujours été au cœur de la profitabilité d'une entreprise. Les consommateurs auront toujours le dernier mot sur l'existence d'un produit, ou sur la modification de ce dernier; par exemple, les encriers et la dactylo.

#### 1.3.4.2 Perte de parts de marché

Une société vivant la perte d'une part de son marché consolidera ses opérations dans des emplacements plus profitables et fermera ses installations moins rentables.

#### 1.3.4.3 Dislocations géographiques

Des usines construites près de la consommation de marchés et dont les sources de matières premières sont à proximité des installations risquent de voir leurs coûts de transport diminués. Or, comme les changements démographiques vont bon train et que les matières premières s'écoulent, l'emplacement géographique peut devenir un inconvénient, voire exiger une relocalisation des activités.

#### 1.3.4.4 Changement de mélange de produits

Une grande société diversifiant le nombre de ses produits peut parfois devenir moins compétitive dû à une baisse de demande de l'un d'eux. Autrement dit, une succursale fabriquant un produit X dont les ventes baissent sur le marché peut modifier ses installations afin de s'ajuster à ce dernier et de produire Y. Toutefois, il se peut que le coût de réparation d'une usine excède celui de la reconstruction d'une nouvelle succursale située autre part. À titre d'exemple, l'industrie de l'automobile qui a fait face à ce problème dans la commutation des petites voitures.

#### 1.3.4.5 Changement de technologies industrielles

Tout comme dans l'exemple précédent, il est parfois plus rentable pour une industrie de fermer des installations désuètes et de rebâtir une usine modernisée, comme l'ont fait les dirigeants de Paccar, plutôt que d'investir des sommes faramineuses sur une usine déjà sur pied afin de conserver son rapport de force sur le marché.

#### 1.3.4.6 Changements de conception de produits

La crise de l'énergie 1973 a fourni un bon exemple de cela. Des voitures économiques ont dû être plus petites et plus légères. Le commutateur dans la conception avait rapidement un impact sur l'industrie d'acier et de caoutchouc. De nos jours, avec la hausse du prix du pétrole, les changements pourraient aller jusqu'à la commercialisation de voitures électriques, ou tout autre type d'énergie alternative.

#### 1.3.4.7 Mauvaise gestion

Quelques usines peuvent fermer simplement en raison de la mauvaise gestion interne. La mauvaise gestion peut exister dans n'importe quelle société, indépendamment de la taille.

#### 1.3.4.8 Maximisation de bénéfices

Divers types d'investissements financiers peuvent également être un facteur déterminant la gestion d'entreprise dans le but de maximiser des profits à court terme. Une

entreprise multinationale peut, à la suite d'une étude comparative du calcul des bénéfices entre ses différents établissements, prendre la décision de fermer une usine au profit d'une autre proposant retour immédiat sur l'investissement.

En effet, il peut arriver que pour une question de profits, certaines usines qui semblent modérément rentables voient transférer ses différentes ressources vers une usine possédant un meilleur potentiel puisqu'économiquement avantageuse; nous n'avons qu'à penser au récent cas de fermeture de l'usine de montage de General Motors à Boisbriand. Voyons les faits. En 1984, un nouveau directeur d'usine est nommé pour réorganiser l'usine et la rendre performante ou, en cas d'échec, la fermer. Le syndicat et les travailleurs sont mis au pied du mur ; ils doivent démontrer leur bonne volonté en améliorant la productivité (quantité et qualité des automobiles) et en assainissant les relations de travail. Les milliers de griefs accumulés sont rapidement réglés et l'usine voit sa productivité augmenter de 30 %. Le syndicat devrait aussi accepter une convention collective locale qui codifie le mode de fonctionnement de la New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI), usine conjointe et non syndiquée de GM et de Toyota en Californie. Le syndicat réussit à modifier trois façons de faire : l'absentéisme de certains n'est pas compensée par les équipes de travail, mais par une équipe volante; les chefs d'équipe font partie de l'unité d'accréditation et sont nommés par ancienneté ; la rotation des tâches et le travail en équipe sont assumés sur une base volontaire. Détroit accepte-t-elle ces trois accrocs à son modèle de participation en raison de la force du syndicat ou grâce au prêt de 220 millions de dollars (sans intérêt et remboursable en trente ans) des deux ordres de gouvernement? Peut-on parler de démocratisation des relations de travail si le modèle patronal d'organisation du travail, sauf sur trois points, est imposé?



La convention est ratifiée en 1987, dans un syndicat très divisé, par environ 60 % des travailleurs, et ce malgré l'appui apporté à la ratification lors de l'assemblée par le président des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) et par le président de la FTQ, et malgré le fait que la fermeture soit la seule solution de rechange à l'accord. Les deux auteurs n'expliquent pas ce faible vote, sauf par un attachement passéiste de certains à une stratégie syndicale conflictuelle et agressive tel que décrit dans l'étude de Bélanger et Huard (1994).

#### 1.3.4.9 Prises de contrôle, fusions et acquisitions

La consolidation de deux ou plusieurs compagnies peut provoquer des fermetures d'usine, et parfois pour l'unique raison d'influencer le marché boursier. Ces dernières années, des sociétés multinationales sont devenues une cible pour des prises de contrôle extérieures. Il devient fréquent que cette prise de contrôle provoque la fermeture d'un ou de plusieurs établissements ayant un moins bon rendement. Même dans le cas de fusions ou d'acquisitions dites « amicales », il peut arriver que des établissements se voient fermés dans l'unique but de relocaliser les opérations de production vers une usine moins désuète, mieux située ou encore où les coûts de main-d'œuvre sont moins élevés. Ces cas de fermeture sont considérés comme les plus pénibles à accepter pour les travailleurs ainsi que pour la communauté.

#### 1.3.5 Le pouvoir syndical face aux multinationales

Le changement dans les milieux de travail de plus en plus mondialisés pose le problème fondamental du pouvoir. Le défi est de comprendre les effets structurants de la

mondialisation sur les sources traditionnelles de pouvoir syndical. « *La mondialisation exerce inévitablement des effets importants sur les salariés syndiqués, mais cet impact dépend notamment de la capacité de l'acteur syndical à mobiliser ses ressources de pouvoir* » (Murray et Lévesque, 2003).

Un défi supplémentaire pour les syndicats s'affiche en la nature changeante des employeurs. « *Dans un monde où le capital est beaucoup plus mobile que les travailleurs, différents types d'organisation des affaires et des relations ont été créés, pouvant entraîner un transfert de l'emploi et menacer les relations de négociation collective; à titre d'exemple : le phénomène de la sous-traitance.* » (Confédération internationale des syndicats libres, 2001)

Au fil des ans, le pouvoir des entreprises multinationales augmente sans cesse. Les menaces de relocalisation des activités représentent une intimidation directe pour les syndicats locaux. Ces entreprises ont désormais le pouvoir de perturber les conventions collectives ainsi que les structures de négociation; le cas Paccar en est un exemple flagrant. « *Face à la menace toujours plus présente d'une relocalisation des entreprises vers des pays à bas salaires, aux normes faibles et n'ayant qu'un faible taux de syndicalisation, les entreprises multinationales se trouvent dans une position de force pour exercer une pression sur les syndicats et leurs travailleurs ainsi que sur leurs gouvernements afin qu'ils acceptent ce qu'ils proposent.* » (Confédération internationale des syndicats libres, 2001)

### 1.3.5.1 Analyse des nouvelles stratégies syndicales

Les restructurations industrielles constituent un défi de taille pour l'action syndicale. Le renouvellement de l'action syndicale devient une réalité de tous les jours pour les conseillers syndicaux et les officiers des syndicats locaux, mais jusqu'à quel point?

Plusieurs auteurs notent une évolution marquante des positions des syndicats nord-américains sur les nouvelles formes d'organisation du travail au cours des deux dernières décennies (Bourque, Rioux, 1994). Forts de leur réputation de pouvoir historique, les syndicats canadiens et américains se voient contraints de faire des concessions considérables lors de la crise économique du début des années 1980. Pensons notamment « [...] *aux concessions salariales importantes et à l'acceptation de diverses modifications aux conventions collectives visant à réduire les coûts de production* » (Voos, 1994). Les syndicats doivent désormais accepter un assouplissement des règles d'utilisation de la main-d'œuvre, ce qui provoque une importante réorganisation du travail dans les établissements syndiqués. En Amérique du Nord, la plupart des organisations syndicales constatent qu'il devenait dorénavant impératif de s'impliquer dans la réorganisation du travail afin d'assurer la défense des intérêts de leurs membres.

Plus près de nous, au Québec, les centrales syndicales suivent une stratégie similaire à la suite d'un constat d'irréversibilité des transformations organisationnelles dans un contexte de restructuration économique devenant de plus en plus globale. Les syndicats désirent dorénavant être impliqués dans la réorganisation du travail inspirée des modèles japonais (Lapointe et Bélanger, 1996). La réorganisation du travail devenant une réalité

convenue, la stratégie syndicale se voit modifiée et prend maintenant tout son sens au sein même des syndicats locaux des différents établissements modifiant implicitement les relations de travail au sein même des cellules de travail dans les organisations. Il s'agit d'un virage important pour les syndicats sur le plan stratégique puisque « *ce changement de l'action syndicale altère les sources traditionnelles du pouvoir syndical en réduisant la capacité des syndicats à neutraliser la concurrence salariale entre les établissements d'un même secteur industriel. Les salaires et les conditions de travail sont désormais considérés comme des sources d'avantages concurrentiels et les employeurs cherchent à contrôler dans chaque établissement les différents facteurs qui affectent directement les coûts de production.* » (Lévesque et Murray, 1998)

Selon Bélanger et Lapointe (1996), les syndicats sont conviés par les employeurs à rendre le travail plus flexible et à réduire les coûts de production. Cette acceptation par les syndicats constitue selon les auteurs une stratégie dépendante des exigences patronales qui affaiblit considérablement leur pouvoir syndical. « *Les syndicats doivent privilégier une approche offensive en proposant aux employeurs leur propre projet de modernisation de l'entreprise fondé sur les principes syndicaux de solidarité et de démocratie* ». Walton et al. (1994) expliquent quant à eux la décentralisation des structures de négociation collective par la volonté patronale d'échapper aux contraintes de la régulation sectorielle des salaires et des conditions de travail. Cette thèse rejoint celle de Katz (1993) et d'Eaton et Kriesky (1998), au sens où cette réorganisation syndicale peut représenter la principale cause de la décentralisation des structures de négociation, donnant lieu à la division des forces syndicales.

En comparant la littérature pertinente, force est de constater que l'introduction des innovations organisationnelles et la participation syndicale à la gestion entraînent des tensions à propos de l'intensification du travail, du favoritisme et de l'arbitraire qui surgissent à la suite de l'affaiblissement des règles de travail et de l'apparition de pressions multiples, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation. Ces tensions interpellent la légitimité de la participation syndicale à la gestion et placent les syndicats devant un conflit de rôles. Comment participer alors à la gestion et coopérer plus étroitement avec la direction pour améliorer les performances économiques et sociales de l'entreprise, tout en conservant un rôle indépendant dans la défense et la promotion des intérêts des salariés qu'ils représentent et dans la prise en charge de leurs problèmes quotidiens? (Lapointe, 1998).

Les conséquences de cette prise en compte sont majeures pour l'analyse. En effet, ce qui apparaît comme une amélioration, intégrée dans les nouveaux modèles de gestion participative, peut induire une dynamique d'évolution comportant des effets non anticipés et néfastes pour l'un ou l'autre des acteurs. Il en est ainsi de la participation syndicale à la gestion qui, dans certaines conditions, peut engendrer une dynamique d'affaiblissement du syndicalisme.

## CHAPITRE 2

### *Le modèle d'analyse*

---

Weil explique que le processus de collection d'outils peut être décomposé en trois étapes bien distinctes : la formulation de la stratégie, sa mise en œuvre et son évaluation. À ces trois étapes sont associés des outils analytiques (voir le tableau 3, p.69).

#### 2.1 La formulation de la stratégie

La formulation de la stratégie constitue la première étape de la stratégie globale. Selon Weil (1994), cette étape doit intégrer l'analyse de l'environnement concurrentiel et l'évaluation des priorités du syndicat (voir le tableau 4, p.71). À ce stade-ci, le syndicat doit définir les caractéristiques prédominantes reliées à son environnement en analysant le marché global du produit pour savoir comment tirer profit de la concurrence et comment contrôler la main-d'œuvre et les habiletés. L'analyse de la concurrence dans l'industrie permet au syndicat de mieux comprendre la situation actuelle et future, lui donnant la possibilité d'opter pour une stratégie de concurrence. La formulation de la stratégie doit permettre au syndicat de se fixer quatre types de priorités :

- Priorités versus l'environnement (occasions et obstacles);
- Priorités versus les membres (besoins et attentes des membres actuels et futurs);
- Priorités versus les impératifs institutionnels (historique du syndicat et idéologies actuelles);
- Priorités versus les impératifs politiques (fondement démocratique des syndicats).

C'est en considérant ces quatre types de priorités que le syndicat arrive à équilibrer la formulation de sa stratégie, car certaines priorités découlent de l'environnement externe alors que d'autres sont le fruit de facteurs internes.

Tableau 3 : Opérationnalisation de la stratégie  
Ce tableau est le résultat d'une traduction effectuée par la FTQ du document de Weil, 1998.

STADE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	OUTILS D'ANALYSE
Formulation de la stratégie	Analyse de l'environnement - Marché économique - Environnement technologique - Environnement politique / réglementaire  Priorités dictées par les membres - Analyse démographique - Sondage auprès des membres  Priorités dictées par l'institution (syndicale)
Implantation de la stratégie (Mise en œuvre)	Analyse de l'allocation des ressources - Santé financière - Analyse des ressources  Structure organisationnelle - Organisation officielle - Personnes - Système des ressources humaines - Culture
Évaluation de la stratégie	Techniques d'évaluation - Analyse coûts-avantages - Analyse comparative

### 2.3 Implantation de la stratégie (mise en œuvre)

La mise en œuvre de la stratégie concerne les issues stratégiques sur le plan des finances et de l'allocation des ressources. Il s'agit à cette étape de déterminer si les stratégies établies en théorie peuvent être réalisées adéquatement en pratique. Weil attribue

à l'allocation des ressources la planification stratégique et l'utilisation de budgets comme outils essentiels de planification. Pour ce faire, le syndicat doit prendre en considération l'organisation de ses ressources financières en analysant les impacts sur le revenu quant à leurs décisions et objectifs préalablement fixés. Ce processus permet de réaliser à quel point le syndicat peut être indépendant financièrement par rapport à l'implantation de la stratégie.

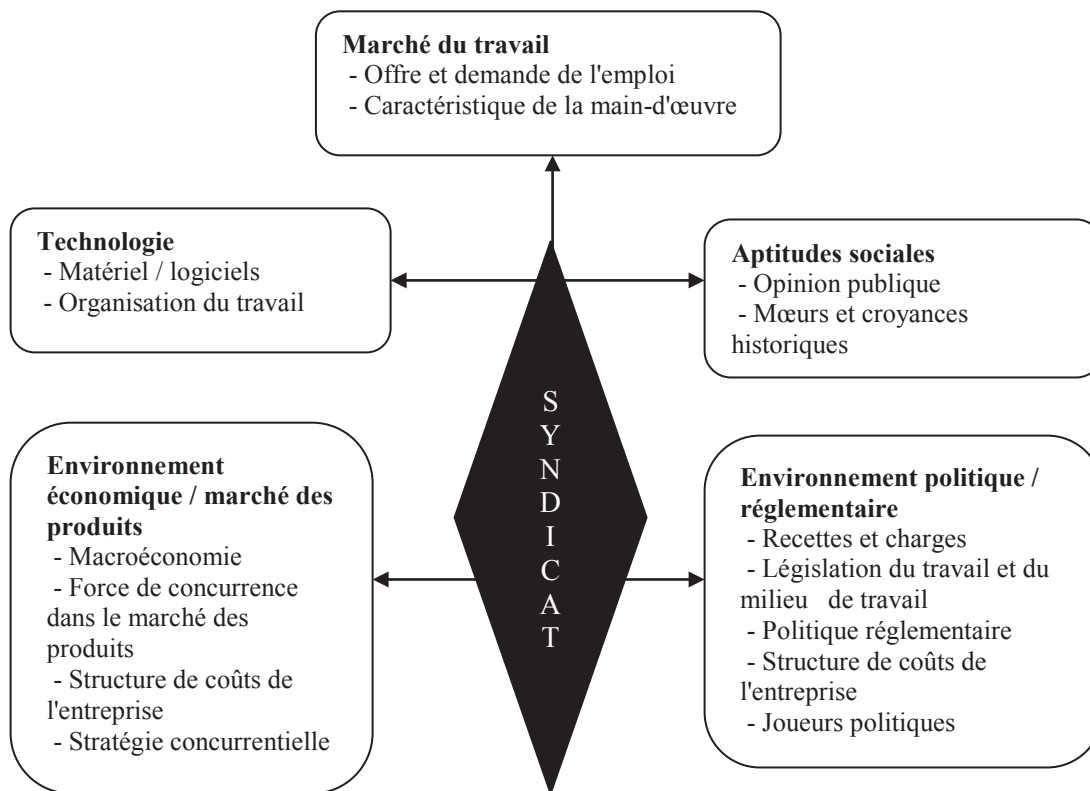
Weil précise bien que ce n'est pas parce qu'il y a formulation d'une stratégie qu'elle sera nécessairement mise en application, et ce, pour la simple et bonne raison que souvent, des difficultés font surface. Effectivement, devoir changer la structure organisationnelle du syndicat afin de l'adapter aux nouvelles stratégies syndicales peut être relativement ardu et parfois voué à l'échec. Il arrive que certaines caractéristiques de la structure syndicale constituent un obstacle à l'implantation. Par caractéristiques, Weil entend les suivantes :

- L'organisation au sens formel (sa taille, son rôle, ses activités, etc.);
- Les gens dans l'organisation (rémunérés ou bénévoles);
- Le système des ressources humaines;
- La culture.

Selon l'auteur, la principale difficulté est que, la plupart du temps, l'exécutif du syndicat local est constitué de vieux membres ayant comme seul et unique but la survie de leur unité locale. Autrement dit, la résistance au changement peut être l'un des principaux obstacles à l'implantation de la stratégie syndicale.



Tableau 4 : Cinq grandes forces qui créent l'environnement externe d'un syndicat  
Ce tableau est le résultat d'une traduction effectuée par la FTQ du document de Weil, 1998.



### 2.3 L'évaluation de la stratégie

Souvent négligée dans le processus de planification, cette dernière étape a pour but de connaître le niveau de réussite de la stratégie dans son ensemble. Les techniques d'évaluation préconisées par l'auteur sont principalement d'ordre « analyse coûts-avantages » et « analyse comparative ». Il s'agit donc de mesurer le succès de la stratégie syndicale dans son ensemble.

## 2.4 Notre modèle d'analyse

Notre question de recherche pour cette étude, qui, en guise de rappel, est la suivante : « Quelle est l'évolution de la stratégie du syndicat depuis la fermeture de l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse en 1996 jusqu'à sa réouverture en 1999? », trouve essentiellement sa réponse à travers le modèle d'évolution du concept de la stratégie syndicale développé par Weil dans le tableau 3. Il est intéressant de dénoter de ce modèle qu'il n'y a qu'un seul concept, soit la stratégie syndicale divisée en trois moments bien distincts auxquels sont rattachés des outils d'évaluation. Tel que nous le confirme Weil par voie de communication écrite (courriel, 2001) :

*«In the diagram the tools that are in the box in the right column are those primarily associated with the strategic planning stage: that is, environmental analytic tools are used in the strategy formulation stage, as a union is deciding what the key features of the environment for that union are, and how it affects its long term direction. Similarly, tools like resource analysis are connected more with implementation since it allows the union to understand how it is committing its current money and people's time, which in turn tells it a lot about how its internal structure is operating. Having said that, it is true that the tools from one area might need to be considered at another stage in certain circumstances. For example, in resources and bring that into the strategy formulation stage. But the overall strategy must be driven by the major elements (environmental, membership, and institutional) with resources as a secondary (although important) matter.»*

Le modèle de Weil, illustré au tableau 3, p.69, constitue de ce fait notre modèle d'analyse permettant d'étudier notre seule variable, à savoir la stratégie syndicale à l'usine Kenworth. Toutefois, nous devons également prendre en considération le tableau 4, p.71, modèle général permettant aux syndicats de connaître les sources de l'environnement

susceptibles de provoquer des changements dans la stratégie. Ce modèle permet de connaître les sources d'influence externes de la stratégie dans son ensemble. Il présente cinq grandes forces qui créent l'environnement externe d'un syndicat, que Weil explique de la façon suivante :

1. le marché du travail : permet au syndicat d'avoir un regard général sur l'état global de la macro-économie déterminant la situation globale de l'emploi dans un secteur d'activité.
2. Les facteurs technologiques : autant la technologie existante que l'introduction de nouvelles technologies (comme il a été question dans le cas Kenworth avec une usine désuète demandant des ajustements). Ces facteurs ont une influence directe sur l'organisation du travail, provoquant par le fait même des transformations sur le plan des tendances de l'emploi, des compétences recherchées et de la compétitivité dans le secteur d'activité d'une entreprise.
3. Les facteurs gouvernementaux ou réglementaires : facteurs d'influence sur l'ensemble des choix stratégiques d'un syndicat, en ce sens que les syndicats doivent prendre en considération le cadre réglementaire imposé par l'État.
4. Les conditions liées au marché du travail : les conditions de l'offre et la demande par rapport à la main-d'œuvre, telles les caractéristiques des travailleurs actuels ou futurs qui imposent des attentes particulières à l'égard

de leur milieu de travail. Ces conditions ont une incidence directe sur l'environnement interne de la stratégie syndicale.

5. Les attitudes sociales : Weil entend par attitudes sociales toutes les attitudes publiques touchant directement immédiatement les syndicats de par leur influence directe sur l'organisation. Ces attitudes du public envers les syndicats ont un impact direct sur des choix stratégiques, par exemple celui de faire la grève ou non.

Ces facteurs ont tous en commun le pouvoir d'exercer des incidences positives ou négatives sur les priorités que s'imposent les syndicats lors de leur planification stratégique. Il devient donc essentiel pour le syndicat de bien prendre connaissance des nombreuses caractéristiques de cet environnement externe ainsi que de leurs impacts directs sur l'environnement interne.

## CHAPITRE 3

### *Le plan d'observation : étude de cas*

---

#### 3.1 L'étude de cas

Il existe pour le chercheur une multitude de possibilités permettant d'étudier un objet de recherche. Les questions de recherche ainsi que les méthodes et outils de recherche sont différents selon que le chercheur désire mener une recherche sur le contenu ou sur le processus. Par une approche sur le contenu, nous entendons que le but de la recherche vise à mettre en évidence la composition de l'objet étudié, alors que l'approche sur le processus vise plutôt à étudier le comportement de l'objet dans le temps. « *C'est davantage le regard du chercheur sur la réalité étudiée et l'état de la littérature qui peuvent l'orienter vers une recherche sur le contenu, sur le processus ou encore vers une approche mixte* » (Thiéart et al., 1999). Comme l'objectif de cette recherche est d'étudier la stratégie syndicale chez Kenworth sur une période de temps déterminée, nous opterons pour une approche mitoyenne, à savoir l'étude de cas.

Mais qu'est-ce qu'une étude de cas? Dans son livre *La Recherche d'Étude de cas*, Robert Yin (1994) donne une vue d'ensemble claire et concise quant à l'utilisation de l'étude de cas comme stratégie de recherche. Il définit la méthode, décrit ses variations, la compare à d'autres stratégies de recherche et la défend contre quelques critiques communes. Il fournit aussi les exemples d'études de cas efficaces ainsi que des directives pour décider si l'étude de cas est la plupart du temps la méthode appropriée pour un problème de recherche. Le procédé d'étude de cas est employé pour la recherche dans beaucoup de domaines différents, dont la psychologie, la sociologie, l'économie et la politique. Yin définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui examine un*

*phénomène contemporain dans son contexte de vie réel, particulièrement quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes* » (p. 13).

Notons toutefois l'importance de distinguer la recherche d'étude de cas de la recherche qualitative ou ethnographique. Il est facile de confondre ces méthodes puisque toutes les trois posent un regard sur l'objet de recherche dans son contexte de vie réel. Cependant, la recherche ethnographique implique le direct, des observations détaillées, tandis qu'avec l'étude de cas, il est possible d'examiner des données provenant d'une variété de sources sans avoir besoin de rassembler le tout pour valider la preuve. Yin (1994) porte une attention particulière sur cette distinction pour démontrer que la recherche d'étude de cas peut être basée sur n'importe quelle combinaison de preuves, d'ordre qualitatif et/ou quantitatif, pouvant même n'être constituée que d'informations quantitatives. En ce qui concerne le modèle théorique, les chercheurs employant des méthodes ethnographiques sont souvent influencés par une position théorique particulière, tandis que les chercheurs employant des études de cas utilisent généralement des modèles théoriques pour guider leurs études. Notre principal intérêt étant ici l'analyse d'une stratégie syndicale dans le temps, nous opterons pour une étude de cas à caractère longitudinal. Notre analyse débutera avec la réouverture de l'usine en 1999 et nous appliquerons notre modèle théorique à chaque événement dans le temps susceptible de la transformer. La force d'une telle étude réside dans le fait que nous allons non seulement décrire le déroulement chronologique de la crise chez Kenworth, mais nous serons également en mesure de décrire le comment et le pourquoi de chacune des étapes du processus stratégique du syndicat.

Notons également que les études de cas peuvent être simples ou être des conceptions de cas multiples (Yin, 1994). Des cas simples sont employés pour confirmer

ou infirmer une théorie, ou encore pour représenter un cas unique, tel que nous vous le proposons aujourd'hui avec le cas de l'usine Kenworth. En effet, nous ne pouvons ici traiter le cas de manière multiple pour la simple et bonne raison que le présent objet d'étude est unique, au sens où il n'y aura pas d'études subséquentes prévues de notre part sur le sujet. Bien que certains chercheurs puissent voir ici une possibilité d'aller plus loin sur le plan scientifique, il s'agit de prime abord d'une étude individuelle, se complétant par elle-même dans son entièreté.

### 3.2 La cueillette de données

Yin (1994) a déterminé au moins six sources possibles pour les études de cas : les documents, les rapports provenant d'archives, les entrevues, l'observation directe, l'observation de participants et les artefacts physiques. Pour notre part, nous utiliserons comme principales sources de données les documents et les entrevues ouvertes.

Les documents pourraient être des lettres, des mémorandums, des ordres du jour, des documents administratifs, des articles de presse ou n'importe quel document pertinent à l'enquête. Les documents sont utiles pour faire des inférences d'événements. Ils représentent des communications entre différents acteurs faisant partie de l'étude, le chercheur étant un observateur délégué (Yin, 1994).

À cet effet, nous utilisons le mémoire de Cateline Gauvin, étudiante de maîtrise diplômée de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal, portant sur le cas de l'usine Kenworth après sa réouverture en 1999, dans lequel l'auteure cherche à évaluer les impacts de la formation sur un changement organisationnel. Bien que loin de

notre présent sujet d'étude, ce document illustre bien l'histoire de l'entreprise et son évolution. Aussi, nous possédons des dizaines d'articles de presse couvrant l'évolution de la crise de cette usine allant de 1996 à 2000. Ces articles proviennent de nombreux journaux québécois et nous permettent de revivre certaines étapes du conflit.

De plus, la FTQ nous a fait parvenir certains dossiers : la convention collective et le guide des employés de l'usine Paccar de Sainte-Thérèse, de nombreux documents officiels du colloque de la FTQ de 1993, notamment sur la question de la stratégie syndicale et le rapport synthèse du colloque sur l'action syndicale. Notons toutefois que nous étudions la stratégie syndicale du syndicat local de l'usine Kenworth et non celle de la centrale syndicale à laquelle ce syndicat est affilié. Nous devons toutefois prendre en considération que des acteurs ont joué un rôle direct sur l'élaboration de la stratégie du syndicat local, tout en ne faisant pas partie intégrante de l'organisation au niveau local. À ce titre, nous pensons au directeur québécois des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA-Québec), ainsi qu'au conseiller permanent nommé par les TCA ayant agi à titre de conseiller stratégique lors des négociations pour la réouverture de l'usine Kenworth. Ainsi, les sources provenant de la FTQ ne nous permettront que de dresser un portrait général sur la préoccupation stratégique générale influençant peut-être celle du syndicat local.

Finalement, nous avons en notre possession un exemplaire du documentaire *Troc Made in Quebec* diffusé à l'émission Le Point de Radio-Canada, document relatant le déroulement des négociations pour la réouverture de l'usine, ainsi qu'un exemplaire du débat qui a suivi cette émission. Ces documents nous démontrent clairement les acteurs qui ont joué un rôle direct ou indirect sur la planification stratégique du syndicat local. Nous



tenterons, lors des entrevues, d'obtenir d'autres documents pertinents à l'étude, et ce, directement par le biais du syndicat local.

Les entrevues sont l'une des sources les plus importantes d'informations d'étude de cas, d'après Yin (1994). Il y a plusieurs formes d'entrevues possibles : ouvertes, concentrées et structurées ou enquêtes. En ce qui nous concerne, l'entrevue ouverte nous semble la plus appropriée.. Selon Yin (1994), par une *entrevue ouverte*, il est possible de demander aux personnes interrogées de faire des remarques sur certains événements; elles peuvent proposer des solutions ou donner leur compréhension des événements ainsi que corroborer la preuve obtenue par d'autres sources. Le chercheur doit malgré cela éviter de devenir dépendant du témoignage d'une seule personne, devant plutôt rechercher les mêmes données à partir d'autres sources pour en vérifier l'authenticité, ce que nous avons fait.

Mous avons effectué des entrevues « ouvertes » en procédant par le biais d'une grille d'entrevue semi-directive. Le caractère semi-directif nous permet de questionner les acteurs susceptibles de nous offrir de l'information pertinente, tout en laissant une porte ouverte aux situations imprévues. Les entrevues effectuées auprès des acteurs-clés dans l'élaboration de la stratégie syndicale sont approximativement d'une heure chacune; elles nous permettent de mieux comprendre l'évolution de la stratégie syndicale, allant de la négociation collective de 1995 à la réouverture de l'usine en 1999.

### 3.3 La structure de la preuve

De l'avis de Yin (1994), l'élément le plus important dans une étude de cas est la capacité du chercheur à reconnaître et manipuler une variété de preuves tirées de techniques de collecte de données diverses. Yin mentionne que l'analyse de documents ajoutée à des entrevues peut fournir au chercheur le matériel nécessaire pour élaborer sa preuve. Cette preuve est alors traitée d'une façon convergente en appliquant le concept de triangulation. Par opposition à une approche linéaire à l'analyse de données, dans laquelle chaque source de données est analysée séparément pour mener à différentes découvertes et à des conclusions indépendantes des autres sources, le concept de triangulation, établi par Yin, voit en chacune des références une aide potentielle permettant au chercheur de déterminer un fait central soutenu par la convergence de preuves. Nous nous sommes à cet effet concentré sur une validité dite interprétative en utilisant le concept de triangulation tel qu'il est défini par Yin (1994).

## CHAPITRE 4

### *Le plan d'analyse*

---

Le but premier de cette recherche consiste à mieux comprendre la stratégie d'un syndicat représentant des employés d'une entreprise multinationale ayant vécu une situation de crise provoquée par une menace de mobilité du capital de production menant à une fermeture d'usine. Notre revue de la littérature démontre la pertinence de s'interroger sur le lien entre la mondialisation, la fermeture d'établissements et la stratégie syndicale. Ici, nous nous intéresserons particulièrement à l'évolution de la stratégie syndicale allant de la fermeture de l'usine Kenworth en 1996 jusqu'à sa réouverture en 1999. De ce fait, le caractère longitudinal de notre approche est justifié par l'essence première de notre question de recherche. L'ensemble de notre documentation nous porte à croire que le syndicat local a dû revoir à maintes reprises sa stratégie lors des négociations pour la réouverture de l'usine et même à la suite de la réouverture. À titre d'exemples éloquentes, mentionnons le retrait de l'employeur de la table de négociation, la fermeture de l'usine ainsi que la fusion de l'unité d'accréditation des employés de bureau à celle des employés d'usine.

C'est donc par l'analyse documentaire, l'examen des entrevues ainsi que l'étude du film *Troc Made in Quebec*, que nous produisons une analyse globale de l'objet d'étude. Pareillement, c'est en associant l'ensemble de notre documentation et les données recueillies par nos entrevues à chacun des éléments du modèle de Weil (voir les tableaux 3, p.69 et 4, p. 71) que nous sommes en mesure d'illustrer clairement l'évolution de la stratégie du syndicat local; nous décomposons chacune des étapes de cette évolution en association avec le modèle d'analyse de Weil. À noter que, pour des raisons de faisabilité,

nous n'utilisons aucun logiciel d'analyse de données. Nous effectuons nous-mêmes l'analyse de contenu par le découpage en unités d'analyse de chacune des données mises à notre disposition. Nous sommes de ce fait en mesure d'interpréter le contenu à l'étude et de l'appliquer au modèle développé par Weil. Nous pensons que nos résultats de recherche seront profitables aux connaissances en relations industrielles et seront d'emblée utiles aux syndicats aux prises avec un contexte de mondialisation.

## CHAPITRE 5

### *Analyse des résultats*

---

Nous avons choisi de présenter ce chapitre par une analyse longitudinale concentrée sur cinq événements marquants forçant la partie syndicale à revoir sa position stratégique mainte fois dans le conflit de travail l'opposant à une entreprise multinationale. Nous croyons que cette approche peut faciliter la lecture et permettre une meilleure compréhension de la stratégie syndicale dans son intégralité. Ainsi, pour chacun des événements déterminants choisis, nous effectuons un lien entre les trois concepts fondamentaux présent dans le modèle d'analyse de Weil, à savoir le but du syndicat, l'élaboration de son plan d'action, donc sa stratégie proprement dite, ainsi que les tactiques utilisées pour parvenir à ses fins.

Autant, nous proposons sous forme de tableau récapitulatif, une analyse fusionnant à la fois le modèle d'analyse des stades d'opérationnalisation de la stratégie selon Weil (tableau 3, p.69), le modèle sur les cinq grandes forces qui engendrent l'environnement externe d'un syndicat présenté par le même auteur (tableau 4, p.71), ainsi que les données recueillies à travers nos entrevues (grille d'entrevue semi-dirigée, annexe 1, p.155). Nous croyons important d'inclure dans notre analyse les facteurs environnementaux du syndicat local, car comme le dit Weil, « *la capacité d'un syndicat d'atteindre des objectifs est pareillement touchée par des facteurs environnementaux externes liés au marché concurrentiel, aux politiques gouvernementales, à la technologie et aux attitudes du public par l'établissement de sa confiance* » (traduction par la FTQ du document de David Weil, 1994, *Turning the Tide: Strategic Planning for Labour Unions*, p. 20); nous insérons donc ces facteurs dans la formulation de la stratégie. Ces tableaux permettront de saisir les

facteurs conduisant à la révision stratégique du syndicat pour chacun des événements importants du conflit.

Les cinq événements que nous qualifions de majeurs dans la stratégie du syndicat sont les suivants :

- 1- La négociation collective (1995);
- 2- L'échec de la négociation/la grève (1995);
- 3- La fermeture de l'usine (1996);
- 4- L'annonce de la réouverture de l'usine (1997);
- 5- La réouverture de l'usine (1999).

Nous croyons que le syndicat aurait ajusté, transformé, modifié à au moins cinq reprises sa stratégie initiale entre son entrée à la table de négociation pour le renouvellement de sa convention collective en 1995 et la réouverture de l'usine en 1999.

Alimentés d'une revue de presse diversifiée d'articles de journaux, du film documentaire *Troc Made in Quebec*, de notre revue de littérature, du contenu des entrevues réalisées lors de notre passage au bureau du syndical en janvier 2002 (auprès de trois membres actifs du syndicat local ayant été impliqués de près dans le conflit) ainsi que d'un entretien téléphonique réalisé en février 2013 avec le conseiller syndical nommé par les TCA pour négocier la convention collective et des entretiens téléphoniques avec des représentants de la Ville de Sainte-Thérèse en janvier 2002, nous croyons être en mesure d'offrir une analyse longitudinale détaillée des étapes stratégiques du syndicat local 728 et d'en dégager l'évolution de sa stratégie.

Les entrevues réalisées en mars 2002 ont eu lieu sous la supervision du directeur de la présente recherche. Afin d'obtenir des résultats axés sur la stratégie proprement dite du

syndicat, il nous a semblé essentiel de rencontrer quatre membres travaillant toujours pour Paccar et ayant concrètement participé au conflit de par leurs différentes responsabilités syndicales.

Première entrevue :

Le directeur adjoint de la grève pour l'unité usine, qui est également le président du syndicat local élu à la suite de la fusion des unités d'accréditation au moment de la collecte des données et largement impliqué dans la question de la santé et de la sécurité au travail.

Deuxième entrevue :

La directrice de la grève et membre du comité de négociation pour l'unité bureau et qui a été présidente du syndicat local par intérim immédiatement après la fusion des deux unités d'accréditation (usine et bureau).

Troisième entrevue :

Le président adjoint de l'unité d'accréditation usine lors du déclenchement de la grève qui a remplacé le président de l'unité lors de sa destitution après la réouverture de l'usine, qui aujourd'hui est membre actif.

Quatrième entrevue :

Le secrétaire-trésorier responsable des finances lors de la grève. Cette personne était également président de l'unité d'employés d'usine dans les années 1970.

L'ensemble de la collecte des données nous permettra de vous présenter la planification stratégique de ces cinq événements avec l'œil de Weil, à savoir un processus

intégré qui peut être décomposé en trois principales étapes : la formulation de la stratégie, sa mise en œuvre et son évaluation.

## 5.1 Premier événement : la négociation collective de 1995

Bien que notre sujet de recherche repose essentiellement sur la stratégie syndicale devant un constat de fermeture d'usine, nous croyons essentiel, pour la compréhension du lecteur, d'entamer l'analyse longitudinale par un bref historique des relations de travail de l'entreprise.

### 5.1.2 Historique des relations de travail

Afin de bien comprendre le portrait des relations de travail, il convient de retourner au début des années 1960, moment de la construction de l'usine sous le nom de Sicard inc. À l'origine, l'usine est conçue pour la fabrication de souffleuses à neige. En 1965, les travailleurs de l'usine se syndiquent sous la bannière des Travailleurs unis de l'automobile (TUA) et créent par la même occasion la section locale 728. Les employés de bureau de l'usine obtiennent également leur reconnaissance syndicale la même année, toutefois sous une unité d'accréditation différente. Chacune des unités d'accréditation possède son propre comité de négociation. Ils s'unissent dans leur demande afin d'obtenir un meilleur rapport de force. En 1966, les travailleurs déclenchent une grève de trois mois pour obtenir leur première convention collective. L'union des travailleurs porte ses fruits par la signature d'une entente prévoyant des augmentations de salaire importantes (Site web des TCA : <http://www.localtca.ca>).



L'année suivante, Pacific Car & Foundry achète Sicard inc., et l'usine amorce la confection de poids lourds sous la bannière Kenworth du Canada, notamment le T300 pour lequel l'usine de Sainte-Thérèse avait obtenu le mandat nord-américain. L'usine appartient désormais à l'entreprise Paccar inc., dont le siège social est situé à Bellevue, Washington, qui est présente dans 40 pays, dont le Mexique; nous parlons dès lors de gestion internationale d'une entreprise familiale.

Dès le début des relations de travail avec Paccar, c'est la mésentente, les négociations conflictuelles guidées par des stratégies de confrontation. En 1969, les travailleurs d'usine et de bureau de Sicard subissent un lock-out de la part de l'employeur. Après deux mois de lutte, les travailleurs gagnent leur revendication principale sous les menaces de fermeture et la présence de briseurs de grève, l'entreprise menaçant de déménager ses installations si la partie syndicale ne revoit pas sa position (C. Gauvin, 1998). Plus tard, en 1978, un contrat de travail est signé après une dure grève de plus de sept mois.

### 5.1.3 Environnement économique

Puis, c'est le début des années difficiles sur le plan économique; l'entreprise procède à des licenciements. En 1990 : *« À cause du contexte de récession économique, la compagnie Kenworth annonce qu'elle mettra à pied 150 personnes additionnelles dès janvier prochain. La faiblesse du carnet de commande poussera la compagnie à réduire sa production à neuf camions dès le premier trimestre de l'année 1991. Alors que l'année dernière elle employait 1 000 personnes, ce nombre s'élèvera à 450 au mois de janvier 1991 »* (Les Affaires, 15 décembre 1990, p. 12).

Après ces années creuses, l'entreprise se repositionne sur le marché et devient rapidement un chef de file important en matière de technologie en ce qui a trait à la conception, la fabrication et le service à la clientèle, et ce, pour des camions de classe légère, moyenne et lourde de première qualité sous les bannières Kenworth, Peterbilt, DAF et Foden. Depuis la remise sur les rails de l'entreprise Pacific Car Foundries par le fils du fondateur de l'entreprise, William Piggott, le chiffre d'affaires de Paccar est en croissance continue. Notons qu'en 1995, Paccar est toujours sous la direction de la famille Piggott.

Au moment de la négociation de 1995, l'entreprise s'oriente vers une restructuration majeure de ses activités. Le marché du camion lourd est très compétitif, autant avec le marché externe (où Kenworth se dispute le marché de l'assemblage avec Freightliner, Volvo, Mack, Ford et Navistar) que le marché interne, à savoir l'ensemble des usines de Paccar à travers le monde, notamment cinq autres usines de la corporation situées à Chillicothe, Renton, Seattle, au Mexique et en Australie. Ces dernières étaient constamment comparées les unes aux autres en termes de performance ainsi que de qualité du produit (Gauvin, 1998).

Conséquemment, Paccar inc. choisit de fermer son usine à Seattle, ville du siège social, et en achète une autre au Mexique. Plus tard, elle acquiert l'usine néerlandaise de fabrication de camions DAF en Europe pour environ 550 millions de dollars (Business Wire, Bellevue, Washington, édition du 15 novembre 1996).

Le cycle de vie du produit est directement influencé par le cycle économique. Autrement dit, lorsqu'une récession frappe notre économie, la fabrication de camions lourds

diminue pour reprendre en période de prospérité. Dans le cas qui nous préoccupe, le cycle de vie d'un camion lourd est d'environ cinq à sept ans (selon une entrevue avec le directeur adjoint de la grève pour l'unité usine).

#### 5.1.4 Exportation du produit

Sur le plan économique, 90 % de la production de l'usine est destinée aux États-Unis. En 1994, Paccar enregistre des profits de 205 000 000 \$ US. Rappelons qu'à l'époque, les transactions transigent par l'accord canado-américain sur les produits de l'industrie automobile (Pacte de l'automobile), un accord conditionnel de libre-échange signé entre le Canada et les États-Unis en janvier 1965 qui crée un marché nord-américain unique incluant les automobiles, les camions, les autocars, les pneus et les pièces automobiles. Ce traité élimine les tarifs douaniers, appliqués par le Canada et les États-Unis sur les automobiles, les camions, les autobus, les pneus et les pièces automobiles. Le syndicat, confiant de la rentabilité de l'usine, n'hésite pas à se lancer dans une négociation collective visant une répartition équitable des profits (Fédération des travailleurs du Québec, Pour rétablir un rapport de force : les alliances locales, , 1999).

#### 5.1.5 Stratégie d'affaires de Paccar inc.

Pour la stratégie de l'entreprise, nous reprenons les résultats de la recherche de Gauvin (1998, p. 48 et suivantes), nous permettant de saisir la position de Paccar à l'époque du conflit. Nos trois entrevues confirment ces énoncés.

Il ressort principalement de cette étude que l'entreprise priorise trois types de stratégies par la domination sur le marché : la réduction des coûts, la qualité du produit ainsi que l'innovation.

Ayant depuis sa création appliqué une stratégie de domination par la réduction des coûts depuis son entrée sur le marché du camion lourd, Paccar prône l'image de l'entreprise dominatrice, autoritaire, dont les décisions sont centralisées, ce qui limite par le fait même les responsabilités et l'autonomie des employés. Ce type d'organisation du travail a pour effet de spécialiser plusieurs postes de travail et de standardiser le comportement des employés. Bureaucratique, l'usine comprend de nombreux niveaux hiérarchiques, ce qui a des effets néfastes sur le système de communication entre les employés et la direction, entraînant par le fait même une baisse de motivation chez les employés puisqu'ils sont peu impliqués dans la prise de décision des opérations. « *Cette stratégie crée un environnement d'une très grande stabilité et permet ainsi d'obtenir des prévisions fiables et une planification pouvant s'harmoniser avec les opérations* » (Gauvin, 1998, p. 27).

Unanimes sur la question, le directeur adjoint de la grève unité usine, la directrice de la grève unité bureau ainsi que l'ancien président du syndicat par intérim s'entendent pour nous informer des effets néfastes de ce type d'organisation du travail sur leurs membres. Cet environnement de travail favorise notamment une baisse de motivation chez une majorité d'employés par leur non-implication dans la prise de décision, ce qui peut causer des conflits de relations de travail en situation de stratégie de réduction de coûts.

Outre la réduction des coûts, Paccar prône la fabrication d'un produit de qualité. Visant à obtenir des profits supérieurs à la moyenne tout en demeurant à l'abri de la

concurrence, Paccar met tout en œuvre pour bâtir une relation avec sa clientèle basée sur la fiabilité et la loyauté. Pour ce faire, elle met l'accent sur l'obtention d'un haut taux de satisfaction de la clientèle. Par cette stratégie, l'entreprise cherche à se démarquer de la concurrence par la qualité de son produit. L'usine de Sainte-Thérèse offre un bon produit par l'assemblage de pièces de qualité, soit, mais il n'en serait rien sans l'équipe travaillant sur la conception et l'innovation de ses camions lourds. Ce service qui vise la fine pointe de la technologie étant situé à Seattle, le siège social a mainmise sur la recherche et le développement.

#### 5.1.6 Préoccupations patronales

Du point de vue patronal, la lecture de la situation économique paraît différente de la perception du syndicat. Il est vrai qu'à l'époque, le pacte de l'automobile devait être considéré comme une protection sur les activités d'import/export. Toutefois, l'abandon de ce pacte étant prévu pour 1997, l'usine de Sainte-Thérèse allait se retrouver comme la plupart de ses consœurs américaines, c'est-à-dire sous la protection d'aucune loi. Pour Paccar, il devenait impératif de revoir son organisation interne afin d'augmenter sa rentabilité, notamment en modifiant son système de communication déficient (Gauvin, 1998, p. 29 et suivantes) ainsi qu'en s'attaquant à la question du taux d'absentéisme important qui occasionnait de nombreuses rotations de poste de travail, donc une perte de performance (information confirmée par le film *Troc Made in Quebec*, par le directeur de la grève unité usine, la directrice de la grève unité bureau ainsi que l'ex-président par intérim des unités fusionnées).

### 5.1.7 Négociation de la convention collective de 1995

Chez les TCA, les certificats d'accréditation appartiennent à l'organisation nationale, qui par ses règles de fonctionnement, délègue des pouvoirs à ses points satellites dans chacune des provinces. Au Québec, TCA-Québec correspond au seul point satellite francophone de toute l'organisation canadienne. Chacune des unités d'accréditation du Québec relève ainsi des TCA et se verra assigner un conseiller syndical national pour chacune des négociations collectives afin d'accompagner les syndicats locaux.

À l'usine de Sainte-Thérèse, les conditions de travail des employés d'usine se distinguent par une convention collective différente des employés de bureau. Ainsi, les membres des unités d'accréditation respectives sont invités à communiquer leurs préoccupations individuelles et collectives, qui deviennent les demandes de négociation. Nos entrevues confirment l'élection d'un comité de négociation pour chacune des unités d'accréditation. C'est à ce niveau de la structure syndicale que se votent les décisions quant à ratifier ou rejeter une entente de principe. Le processus de négociation syndicale et la position stratégique du syndicat local se voient assurés par les membres élus des comités de négociation de chacune des unités d'accréditation, avec l'apport du conseiller syndical national. Affiliées à la FTQ, les deux unités d'accréditation bénéficient du pouvoir d'expertise, de connaissance et de savoir de la fédération. À la demande de l'employeur, les deux unités d'accréditation s'entendent pour établir un comité de négociation restreint composé exclusivement du président syndical de l'unité usine, du président syndical de l'unité bureau, ainsi que du conseiller syndical national des TCA. Le but de l'employeur est de faciliter les communications. Du côté patronal, le comité comprend également trois

personnes, à savoir le directeur des ressources humaines, un négociateur patronal nommé par le siège social de l'entreprise et un porte-parole patronal.

Possédant les ressources humaines et matérielles adéquates afin d'effectuer une bonne préparation en vue du renouvellement de la convention collective, le syndicat local 728 arrive à la table bien informé de la situation financière favorable à l'usine. Avec une capacité de production de 120 camions par jour sur trois quarts de travail en six modèles différents, l'usine produit 27 camions par jour au moment de la négociation collective. Le syndicat connaît la contribution de l'usine de Sainte-Thérèse à l'économie de la région par la création de bons emplois et sait qu'elle représente un joueur majeur bien campé dans l'industrie du transport, en plus d'être la seule usine en Amérique du Nord à produire plus d'une marque de camions. Restait à savoir comment les représentants de l'entreprise allaient accueillir les demandes syndicales, pour la plupart axées sur un partage des profits.

Nos entrevues confirment la visée initiale du syndicat à obtenir le même régime de pension présent dans l'industrie de l'automobile, en comparaison avec des géants comme General Motors et Chrysler. La stratégie se traduit par la volonté d'aboutir à un accord sur un point donné : les avantages sociaux.

L'objectif stratégique du syndicat local, particulièrement du côté des employés d'usine, tient son fondement dans l'idée d'inciter les travailleurs âgés à prendre leur retraite afin de protéger l'emploi des plus jeunes. Dans le jargon des relations de travail, ce régime de pension, communément appelé « *the « thirty and out* », signifie qu'un employé peut prendre sa retraite sans pénalité après trente ans de service. En agissant ainsi, le syndicat convoite une ristourne des profits de l'entreprise, qu'ils savent importants. Il faut savoir que

jamais dans l'histoire de Paccar une telle clause n'a été accordée dans une convention collective, et le syndicat le sait (*Troc Made in Quebec*, 5:02, confirmé par deux de nos entrevues).

Selon le négociateur des TCA, à ce moment, les communications relativement bonnes laissent présager une négociation prompte par des demandes rapidement acceptées, notamment les hausses salariales. Le syndicat vise, entre autres, une amélioration de conditions de travail par la bonification des régimes sociaux, des augmentations de salaire ainsi que quelques modifications aux méthodes de travail. Pour ce faire, il opte pour une stratégie de négociation distributive. D'ailleurs, le message communiqué par le directeur de l'usine aux représentants syndicaux laisse transparaître une acceptation des demandes par la haute direction du siège social à Seattle. À ce moment, la grève n'est sujet d'aucune discussion dans les rangs syndicaux, ce moyen de pression ne faisant pas encore partie des moyens envisagés pour parvenir à une entente.

En premier lieu, la partie syndicale dépose ses demandes auprès d'un comité patronal de négociation restreint comprenant des membres de la direction de l'usine de Sainte-Thérèse. C'est à ce niveau que sont déposées les demandes normatives relatives à la réalité de production de l'usine ainsi que le dépôt des demandes pécuniaires, à savoir une augmentation salariale, une bonification des régimes sociaux (assurances collectives et régime de retraite) pour obtenir le « *thirty and out* » permettant aux employés ayant atteint 30 années de service de prendre leur retraite sans pénalité, peu importe l'âge.

Contrairement aux attentes du syndical local, c'est un négociateur patronal, directement de Seattle, qui se présente à la table de négociation pour faire une contre-offre.



Seule la demande d'augmentation salariale est acceptée, possibilité immédiate de signature si les deux unités locales acceptent.

Le syndicat local retourne en assemblée et l'offre patronale est refusée. Le syndicat local refuse en expliquant posséder un mandat clair de ses membres concernant l'amélioration du régime d'assurances collectives ainsi que du programme de retraite; le syndicat recherche les mêmes avantages du régime présent dans l'industrie automobile à ce moment.

Selon le négociateur des TCA, le siège social connaît les demandes pécuniaires au moment où la direction de l'usine évoque une possible entente. Le comportement de l'entreprise à la table de négociation laisse entrevoir une stratégie de fermeture d'usine.

Le tableau récapitulatif suivant expose une synthèse de ce premier événement.

#### 5.1.8 Tableau récapitulatif Événement 1 (modèle de Weil)

<b>STADE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE</b> <i>Résumé de la formulation de la stratégie intégrant l'analyse de l'environnement et l'établissement des priorités.</i>		
<b>Stratégie de négociation distributive (traditionnelle) pour le partage des profits.</b>		
<b>OUTILS D'ANALYSE</b>	<b>RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES</b>	<b>RÉSUMÉS D'ENTREVUES</b>
<b>ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché/environnement économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seule usine en Amérique du Nord à fabriquer plus d'un modèle de camion; 90 % de sa production est destinée aux États-Unis;</li> <li>• Excellente réputation sur le marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellente réputation et fiabilité du produit sur le marché</li> <li>• Seule entreprise en Amérique du Nord possédant la capacité de fabriquer plus d'un modèle de camions</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Force du marché - Force de concurrence dans le marché des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 1994, Paccar enregistre des profits de 205 000 000 \$ US</li> <li>• Cycle de vie d'un camion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise en excellente santé financière</li> <li>• Profite de l'accord du libre-échange avec les États-Unis</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Macroéconomie</li> <li>- Structure de coûts de l'entreprise</li> <li>- Stratégie concurrentielle</li> </ul>	<p>lourd : environ cinq à sept ans</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence externe : Freightliner, Volvo, Mack, Ford et Navistar</li> <li>• Concurrence interne : les cinq autres usines de la corporation situées à Chillicothe, Renton, Seattle, au Mexique et en Australie</li> <li>• Stratégie de domination par la réduction des coûts, la qualité et l'innovation</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement technologique</li> <li>- Matériel/logiciels</li> <li>- Organisation du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vieille usine aux technologies désuètes</li> <li>• Système de communication déficient</li> <li>Spécialisation des postes de travail, ce qui occasionne une problématique de remplacement</li> <li>• Peu de participation de la part des employés aux prises de décisions, ce qui occasionne un taux d'absentéisme élevé</li> <li>• Usine peu informatisée, le papier est principalement utilisé</li> <li>• Employés d'usine physiquement séparés des employés de bureau</li> <li>• Centralisation patronale de la prise de décision</li> <li>Plusieurs niveaux de hiérarchies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'espace pour les postes de travail</li> <li>• Système de production non informatisé</li> <li>Équipes de travail dispersées à travers l'usine</li> <li>• Forte présence syndicale à travers l'usine permettant une force de communication syndicale envers les employés pour l'organisation du travail</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement politique/réglementaire</li> <li>- Recettes et charges</li> <li>- Législation du travail et du milieu de travail</li> <li>- Politique réglementaire</li> <li>- Joueurs politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements à venir pour le Pacte de l'automobile qui prévoit des répercussions négatives pour l'entreprise par la perte d'un filet législatif de protection sur l'import/export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accord du libre-échange permettrait de pallier les effets négatifs de l'annulation du Pacte de l'automobile</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudes sociales</li> <li>- Opinion publique</li> <li>- Moeurs et croyances historiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usine ayant la réputation d'offrir de bons emplois qui exigent peu de scolarité</li> <li>• L'usine, étant située en face de General Motors, favorise l'économie de la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usine ayant la réputation d'offrir de bons emplois qui exigent peu de scolarité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché du travail</li> <li>- Offre et demande de l'emploi</li> <li>- Caractéristique de la main-d'œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usine : 850 employés syndiqués spécialisés dont près de 50 % possèdent plus de 20 ans d'ancienneté, majoritairement des hommes</li> <li>• Bureau : 110 employés syndiqués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Main-d'oeuvre qualifiée</li> <li>• Types d'emplois convoités : offrent de bonnes conditions salariales, au-dessus de la moyenne du marché et demandant peu de scolarité</li> <li>• Emplois spécialisés</li> <li>• Proportion de 850 employés d'usine</li> </ul>

		pour 110 employés de bureau
<b>PRIORITÉS DICTÉES PAR LES MEMBRES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse démographique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'un des plus gros employeurs de la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avec General Motors située en face de l'usine Kenworth, représente l'un des plus gros employeurs de la région nord de Montréal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondage auprès des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation en assemblée des membres faisant ressortir une préoccupation majoritaire pour le régime de retraite des employés (principalement usine)</li> <li>Dessein initial du syndicat d'obtenir le même régime de pension présent dans l'industrie de l'automobile, en comparaison avec des géants comme General Motors et Chrysler</li> <li>Rejet à 88 % de la dernière offre de la société Paccar qui propose des augmentations de salaire de 12 % réparties sur cinq ans sans bonification du régime de retraite ou d'assurances collectives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jamais dans l'histoire de Paccar une telle clause n'a été accordée dans une convention collective</li> <li>Demandes normatives relatives à la réalité de la production de l'usine, autant sur le plan de la production que de l'administration</li> <li>Nos quatre entrevues ont démontré que cet échec des négociations a eu un effet levier important sur la mobilisation des membres et leur participation aux assemblées syndicales</li> <li>À ce moment précis, la possibilité d'une grève ne fait pas partie de la stratégie syndicale puisque le comité patronal de l'usine recommande le maintien des demandes syndicales</li> <li>Négociation dotée d'objectifs précis</li> </ul>
<b>PRIORITÉS DICTÉES PAR L'INSTITUTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtention de gains considérables au niveau du régime de retraite et du régime d'assurances collectives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtention de gains du régime de retraite : obtenir le « <i>thirty and out</i> », admissibilité au régime à partir du moment où l'employé atteint 30 ans de service</li> </ul>

### MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE

*Implique l'analyse de l'utilisation actuelle des ressources et une évaluation de la structure organisationnelle en rapport avec la stratégie choisie.*

**Demandes syndicales de bonifier le régime de retraite ainsi que le régime d'assurances collectives.**

<b>OUTILS D'ANALYSE</b>	<b>RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES</b>	<b>RÉSUMÉS D'ENTREVUES</b>
<b>ANALYSE DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Santé financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne santé financière du syndicat local 728, tout comme les TCA dans son ensemble. Les sommes sont administrées par le comité exécutif de la section locale 728, qui redistribue équitablement les sommes au sein des unités d'accréditation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le trésorier syndical se trouve dans la section locale. Fusion de plusieurs unités d'accréditation, permettant un meilleur rapport de force</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les deux unités d'accréditation relèvent de la section locale 728, qui relève des TCA-Québec (affiliées à la FTQ), qui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le syndicat local, dont le propriétaire syndical est TCA Canada, comprend deux unités d'accréditation : usine et bureau. Chacune possède sa propre convention collective</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>relèvent des TCA nationaux</li> <li>Organisation syndicale structurée et très présente en nombre dans l'usine, ce qui facilite l'échange rapide d'informations avec les membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un comité de négociations pour chacune des unités d'accréditation</li> <li>Affiliées à la FTQ, les deux unités d'accréditation bénéficient du pouvoir d'expertise, de connaissance et de savoir de la Fédération</li> <li>TCA Canada assigne des représentants nationaux pour les négociations afin de s'assurer que les conventions collectives comprennent la vision globale de leur syndicat</li> <li>Acceptation de la demande patronale de procéder aux négociations par l'entremise d'un comité restreint comprenant les deux présidents syndicaux (usine et bureau) ainsi que du conseiller syndical nommé par TCA Canada</li> <li>Le syndicat tente une négociation intégrative alors que la stratégie de la partie patronale semble axée vers une négociation distributive</li> </ul>
--	---	--

### ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

*Mesurer le succès ou l'échec des stratégies choisies dans la réalisation des objectifs fixés*

**Échec, refus de l'employeur de bonifier le fonds de pension**

OUTILS D'ANALYSE	RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES	RÉSUMÉS D'ENTREVUES
<b>TECHNIQUES D'ÉVALUATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse coûts-avantages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impasse au niveau de la demande pour le régime de retraite et du régime des assurances collectives</li> <li>Impasse pour les demandes normatives</li> <li>Acceptation des demandes d'augmentation des salaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selon le conseiller syndical national, lorsqu'une entreprise accepte des augmentations de salaire au détriment de toute autre demande à connotation financière, c'est qu'il y a risque de perdre tout bénéfice advenant une fermeture des installations</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse comparative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le syndicat sait toutefois que Paccar n'a jamais, pour aucune de ses usines, offert les bénéfices exigés au plan de retraite par les membres lors de cette négociation (confirmé par deux des trois entrevues)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune à ce moment</li> </ul>

## 5.2 Deuxième événement : Déclenchement d'une grève générale illimitée

Après plusieurs rencontres infructueuses, les deux parties se montrant inflexibles, la partie patronale choisit de se retirer de la table de négociation. Caractérisée par un comportement dominateur, agressif, avide de pouvoir, il semble que l'employeur favorise d'emblée une stratégie de pouvoir visant à déstabiliser la partie syndicale par une négociation d'opposition.

Devant cet échec à la table de négociation, le syndicat consulte ses membres afin de repositionner ses priorités et les actions à entreprendre devant l'impasse, l'employeur quittant la table de négociation. Cette pause permet au syndicat de prendre le recul nécessaire pour revoir sa stratégie et les tactiques utilisées. Ayant préalablement rejeté à 88 % la dernière offre de la société Paccar, qui propose des augmentations de salaire de 12 % réparties sur cinq ans sans bonification du régime de retraite ni du régime d'assurances collectives, le syndicat se retrouve dorénavant avec un mandat de grève voté à 97 % par ses membres.

Dès lors, le syndicat pousse plus loin sa stratégie de confrontation. Selon nos entrevues, considérant l'historique des relations de travail tendues et les menaces de fermeture répétées de la part de l'employeur depuis des années, cette grève devient inévitable dès le retrait de l'employeur de la table de négociation. Ce n'est donc pas une surprise pour le syndicat qu'il y ait un vote de grève si fort lors de sa consultation en assemblée extraordinaire. Nos entrevues démontrent que le vote confirme l'importance pour les membres d'exiger une bonification des conditions de travail, notamment du régime de

retraite. Rappelons qu'à ce moment, près de 50 % des syndiqués, dont l'âge moyen est de 46 ans, possèdent plus de 20 ans d'expérience au sein de l'usine.

Pour bien comprendre les décisions subséquentes que prennent les principaux représentants syndicaux à partir de cette étape du conflit, il devient important de se référer au documentaire réalisé par Louise Pichette, accompagnée de la journaliste Louise Lemelin. Présenté pour la première fois à la télévision par la Société Radio-Canada le 23 février 1997, le documentaire *Troc Made in Quebec* se veut un reportage du *Téléjournal Le Point* portant sur les dessous des négociations qui ont mené à la réouverture de l'usine de Sainte-Thérèse en 1999. Ce documentaire reçoit de nombreux prix journalistiques, notamment au Québec, dont le prix Judith Jasmin pour la meilleure œuvre journalistique de l'année, le prix du long reportage au Festival international du scoop et du journalisme de France, le prix d'investigation Figaro, Festival International du Grand Reportage et du Document d'Actualité également en France, arborant cette fois une mention spéciale du jury. Aujourd'hui encore, certains enseignants de programmes universitaires québécois en ressources humaines ou en relations industrielles utilisent ce reportage dans leur cours, principalement pour les notions de négociations. Pour toutes ces raisons, ce reportage de 90 minutes nous permet d'analyser des données qualitatives sur les étapes importantes de la négociation avec l'employeur et de comprendre la nouvelle stratégie de confrontation du syndicat visant un retour à la table de négociation.

C'est ainsi que le 8 août 1995, le syndicat de l'usine Kenworth sur la Rive-Nord de Montréal déclenche une grève générale, autant des employés de bureau que des employés d'usine, pour laquelle des équipes se relaient afin d'assurer un piquetage 24 heures sur 24. Selon le président des employés d'usine, il s'agit d'un bon moment pour faire la grève

puisque le carnet de commandes est bien rempli et que l'entreprise se trouve en excellente situation financière (*Troc Made in Quebec*, 05min00). Le mot d'ordre des deux présidents des unités d'accréditation : pas de grabuge ni de vandalisme, une grève propre. Convaincu de la capacité financière de l'entreprise à acquiescer à leurs demandes initiales, le syndicat demeure obstinément persuadé qu'il s'agit là du seul moyen, nécessaire, pour un éventuel retour de l'employeur à la table de négociation. Pour eux, ce moyen vise directement les revenus de l'employeur ; ils attaquent directement l'entreprise en la privant temporairement de l'excellente rentabilité d'une usine productive.

À ce moment, il y a contact entre le conseiller syndical des TCA et son homologue du syndicat de l'usine Paccar de Nashville au Tennessee, la United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America (UAW), afin de connaître les aboutissants de leur récente négociation collective, sachant qu'ils avaient fait eux aussi la grève. Le conseiller syndical du Québec apprend que le syndicat de l'usine de Nashville vient de subir un important revers à la suite d'une menace de fermeture. Refusant de fermer l'usine, les salariés ont accepté des conditions de travail à la baisse de leur convention collective précédente. Le syndicat de Nashville recommande au syndicat de l'usine de Sainte-Thérèse d'accepter l'offre patronale. Lors de notre entretien avec le conseiller syndical des TCA, ce dernier nous partage la réflexion suivante :

*« Quand une entreprise privée accepte des augmentations syndicales au détriment de toutes les autres demandes financières, c'est qu'elle ne saurait être perdante advenant une fermeture de ses installations. Ainsi, les employés sont perdants. C'est un comportement que le syndicat a discerné, il n'était donc pas question pour nous de reculer en acceptant seulement des hausses de salaire. »*

Après quelques mois de grève, le conflit a mauvaise presse pour les employés de l'usine, la population y discernant des demandes excessives compte tenu des conditions de travail déjà nettement au-delà de la moyenne collective de la région. À cet effet, le syndicat utilise une tactique de transmission d'information à la population. Pour ce faire, le syndicat local choisit de rétablir le rapport de force en se défendant avec la présentation financière de l'entreprise Paccar inc. Soutenus par le Fonds de solidarité du Québec afin de démontrer l'excellente situation financière de l'entreprise à ce moment, il devient toutefois difficile pour le syndicat local et les TCA-Québec de dévoiler les états financiers de la compagnie internationale puisque cette entreprise n'est pas cotée en bourse. Il est toutefois possible de connaître les ventes, les inventaires, sans toutefois pouvoir associer des profits à une usine en particulier. Rappelons qu'à cette époque, bien que l'usine de Sainte-Thérèse compte un carnet de commandes bien rempli, l'assemblage s'effectue dans des installations désuètes, technologiquement en retard.

Afin d'appliquer son mandat de négociation, le syndicat mobilise ses employés pour établir un rapport de force envers l'employeur par une grève générale qui durera huit mois. Sans casse ni bavure, les employés de l'usine de Sainte-Thérèse manifestent pacifiquement et publiquement leur mécontentement. L'employeur ne change rien à sa position et demeure dans un mutisme total.

Le prochain tableau récapitulatif nous permet de mieux cerner le changement de stratégie du syndicat local d'une stratégie de négociation distributive à une stratégie de confrontation par le déclenchement d'une grève générale illimitée.



## 5.2.1 Tableau récapitulatif Événement 2 (modèle de Weil)

<b>STADE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE</b>		
<i>Résumé de la formulation de la stratégie intégrant l'analyse de l'environnement et l'établissement des priorités</i>		
<b>Stratégie de confrontation suite au retrait de l'employeur de la table de négociations</b>		
<b>OUTILS D'ANALYSE</b>	<b>RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES</b>	<b>RÉSUMÉS D'ENTREVUES</b>
<b>ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché/environnement économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon le syndicat local, le déclenchement d'une grève générale arriverait au bon moment puisque le carnet de commandes est rempli, ce qui donnerait un coup dur aux finances de l'usine et forcerait l'entreprise à revoir rapidement sa dernière offre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le syndicat local, autant l'unité bureau que celle de l'usine, est persuadé qu'il s'agit d'un bon moment pour provoquer une grève générale illimitée.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Force du marché <ul style="list-style-type: none"> <li>- Force de concurrence dans le marché des produits</li> <li>- Macroéconomie</li> <li>- Structure de coûts de l'entreprise</li> <li>- Stratégie concurrentielle</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement technologique <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matériel/logiciels</li> <li>- Organisation du travail</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappelons qu'au déclenchement de la grève, malgré une technologie désuète, l'usine produit 27 camions par jour, sur un seul quart de travail, ce qui est très lucratif pour l'entreprise</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement politique/réglementaire <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recettes et charges</li> <li>- Législation du travail et du milieu de travail</li> <li>- Politique réglementaire</li> <li>- Joueurs politiques</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudes sociales <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinion publique</li> <li>- Moeurs et croyances historiques</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution de l'appui de la population tout au long de la grève</li> <li>• Utilisation des ressources offertes par le Fonds de solidarité du Québec quant à l'établissement d'un portait financier de l'entreprise à communiquer aux médias pour rétablir un rapport de force</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché du travail <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre et demande de</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 850 employés syndiqués spécialisés dont près de</li> </ul>	

l'emploi - Caractéristique de la main-d'œuvre	50 % possèdent plus de 20 ans d'ancienneté	
<b>PRIORITÉS DICTÉES PAR LES MEMBRES</b> • Analyse démographique	• Consultation en assemblée des membres faisant ressortir une préoccupation majoritaire pour le régime de retraite des employés (principalement usine)	
• Sondage auprès des membres	• Vote de grève à 97 %	• Vote de grève à 97 %
<b>PRIORITÉS DICTÉES PAR L'INSTITUTION</b>	• Désir d'une grève sans violence	• Désir d'une grève sans violence afin d'avoir l'opinion publique en leur faveur • Besoin de rétablir un rapport de force via la population de la région par la transmission d'informations financières sur l'entreprise
<b>MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE</b> <i>Implique l'analyse de l'utilisation actuelle des ressources et une évaluation de la structure organisationnelle en rapport avec la stratégie choisie</i>		
<b>Information distribuée au public concernant la situation financière de l'employeur et grève générale illimitée votée par les membres des deux unités d'accréditation</b>		
<b>OUTILS D'ANALYSE</b>	<b>RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES</b>	<b>RÉSUMÉS D'ENTREVUES</b>
<b>ANALYSE DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES</b> • Santé financière	• Le syndicat possède un fonds de grève important lui permettant de survivre pendant de longs mois	• Le trésorier du syndicat local confirme la bonne condition financière advenant une grève de longue durée • L'affiliation à une fédération syndicale comme la FTQ donne confiance aux dirigeants syndicaux impliqués dans le conflit
• Analyse des ressources	• Création d'un comité de grève pour chacune des unités d'accréditation du local 728 • Organisation d'activités de manifestation généralisée devant l'usine visant à dénoncer la position de l'entreprise malgré les profits considérables dans les années 90 • Implantation d'équipes de	• Création d'un comité de grève pour chacune des unités d'accréditation du local 728 • Organisation d'activités de manifestation généralisée devant l'usine visant à dénoncer la position de l'entreprise malgré les profits considérables dans les années 90 • Implantation d'équipes de piquetage se relayant 24 heures par jour • Utilisation des ressources offertes par le Fonds de solidarité du Québec quant à l'établissement d'un portait financier de l'entreprise

	piquetage se relayant 24 heures par jour	à communiquer aux médias
<b>ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE</b> <i>Mesurer le succès ou l'échec des stratégies choisies dans la réalisation des objectifs fixés</i>		
<b>Échec quant à l'objectif de provoquer un retour de l'employeur à la table de négociation</b>		
OUTILS D'ANALYSE	RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES	RÉSUMÉS D'ENTREVUES
<b>TECHNIQUES D'ÉVALUATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse coûts-avantages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les membres du syndicat local sont convaincus qu'une grève sans anicroche permettrait des gains futurs pour les employés âgés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selon le comité syndical de négociation restreint, la grève aura permis aux employés de faire connaître à la population que l'entreprise engendrait des profits</li> <li>Selon le comité syndical de négociation restreint, Paccar aurait perdu de son rapport de force dès la diffusion d'informations financières de l'entreprise à la population par les médias</li> <li>Mobilisés, les employés de l'usine de Sainte-Thérèse poursuivront la grève pendant huit mois, sans bavure médiatique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse comparative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparaison des négociations collectives antérieures où les grèves précédentes ont quelques fois contribué à améliorer les conditions de travail des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contact effectué par le conseiller syndical auprès de son homologue du syndicat de l'usine Paccar de Nashville, au Tennessee, pour connaître les aboutissants de leur récente négociation collective. Ceux-ci ont essuyé un revers important quant à une menace de fermeture et proposent aux travailleurs de Sainte-Thérèse d'accepter l'offre patronale</li> </ul>

### 5.3 Troisième événement : la fermeture d'usine

Le 9 avril 1996, soit huit mois après le début de la grève, les représentants syndicaux sont convoqués dans les locaux du ministère du Travail à Montréal. Coup de théâtre! Paccar annonce qu'elle ferme l'usine. Cette décision proviendrait d'une incapacité à répondre à la demande du marché avec les installations de Sainte-Thérèse.

Nous croyons comme chercheur que l'employeur, malgré l'annonce de la fermeture de l'usine, poursuit une stratégie de contrainte faisant partie d'une stratégie plus globale, à

savoir une restructuration internationale de ses opérations. « *L'employeur est susceptible de choisir une stratégie de contrainte lorsqu'il a comme principal objectif d'apporter des changements significatifs au niveau des règles de travail et des coûts liés à la convention collective et lorsqu'il est peu préoccupé par des changements dans le contrat social.* »

(Tremblay, 2010). L'employeur utilise la fermeture de l'usine comme une contrainte pour forcer la partie syndicale à accepter sa restructuration.

Dès l'annonce de la fermeture par l'entreprise de sa seule usine au Québec, les événements se bousculent au sein du syndicat. D'abord par son retrait de la table de négociation et ensuite par l'annonce de la fermeture de l'usine Sainte-Thérèse pour une possible relocalisation de ses opérations hors du Québec, l'entreprise démontre clairement son refus des demandes syndicales et force le syndicat à revoir une fois de plus sa stratégie. Selon le conseiller des TCA, seules deux avenues se dessinent à eux :

*« Soit on accepte une entente de fermeture d'usine, soit on refuse et on se bat jusqu'au bout, c'est le portrait que nous avons donné aux employés pour savoir où aller à partir de ce moment du conflit. En assemblée, les membres choisissent de se battre puisqu'il s'agit d'une issue plus positive qu'une clé dans la porte. »*

Le syndicat devra planifier ce revirement soudain de situation et établir un nouveau plan d'action visant un retour à la table de négociation afin de sauver les emplois de tous ses membres. En alléguant une chute de la demande et un refus de moderniser l'usine, l'entreprise prend par surprise tout l'exécutif des deux unités d'accréditation, et particulièrement le président de l'unité des employés de production, qui fait quelques déclarations aux médias dès le lendemain de l'annonce patronale.

*« J'accepte pas la décision de Piggott de fermer une usine qui était rentable, ces gens-là se sont sacrifiés depuis des années pour sortir de la qualité pis des beaux camions. C'est faux qu'est-ce qu'ils nous disent, on veut maintenir cette usine-là en vie pis on va se battre jusqu'au bout. » (Troc Made in Quebec, 04:30)*

*« Nous avons retenu nos gars durant huit mois. Maintenant, ils disent qu'avec la fermeture annoncée, ils n'ont plus rien à perdre. » (La Presse, 1996-04-11)*

Ces allégations aux médias démontrent que le syndicat local ne contrôle plus la situation et que sa stratégie initiale et sa mise en œuvre encaissent un échec absolu. Une fois de plus, il doit revoir sa stratégie et se repositionner quant à son objectif principal du début des négociations.

Alors que les manifestations se poursuivent aux portes de l'usine et que des employés bloquent l'autoroute 15 direction nord, les principaux acteurs syndicaux choisissent de se rencontrer pour faire une mise au point de leur stratégie. Grâce au film *Troc Made in Quebec*, nous avons accès aux discussions organisées entre les acteurs syndicaux en vue d'une riposte à l'employeur.

Dans le but de revenir à la table de négociation, le syndicat local choisit d'aller chercher des alliés au sein de sa propre organisation chez les TCA-Québec ainsi que chez la FTQ, autant qu'auprès des deux paliers de gouvernement, fédéral et provincial.

*« C'est à ce moment que le directeur des TCA-Québec a pris la négociation en main afin d'aller chercher des alliances stratégiques, avec le Fonds de solidarité du Québec et le gouvernement, pour mettre sur pied un plan de sauvetage de l'usine Ste-Thérèse. Financièrement, c'est une masse salariale de plus de 33 000 000\$ et la FTQ, comme le gouvernement, ont tout intérêt à maintenir les activités de production au Québec, la FTQ par cotisation des membres et le gouvernement en retour*

*d'impôts.* » (Le conseiller syndical des TCA lors de notre entretien téléphonique, février 2013)

Pour atteindre son nouvel objectif de conserver les emplois des travailleurs de l'usine de Sainte-Thérèse, le syndicat local choisit de politiser de plus en plus la question de la fermeture en s'adressant aux gouvernements et en manifestant sur les deux collines parlementaires, Québec et Ottawa; nous y voyons là une stratégie d'alliance pour un meilleur rapport de force. Après tout, cela ne serait pas la première intervention du Parti Québécois au sujet d'un enjeu économique lié à une fermeture d'usine au Québec. À cet effet, les journalistes de *Troc Made in Quebec* ne sont pas sans nous rappeler la grève de la United Aircraft en 1975 (aujourd'hui Pratt & Whitney), moment historique où les TCA-Québec et la FTQ ont développé une alliance privilégiée avec le Parti Québécois, complicité qui s'est perpétuée au fil des années. Ce n'est donc pas une surprise que le gouvernement manifeste un intérêt à dialoguer avec les dirigeants syndicaux à ce moment précis des événements. Conscients que le rapport de force devient économique et politique, les représentants syndicaux provinciaux, ainsi que les représentants syndicaux de l'usine, s'en remettent désormais au gouvernement provincial.

Le 19 avril 1996, les mandataires du gouvernement chargés de mettre sur pied un plan de sauvetage de l'usine de Sainte-Thérèse rencontrent les deux présidents des unités d'accréditation de l'usine, le négociateur nommé par les TCA, ainsi que le directeur des TCA-Québec.

Effectivement, de son rapport de force quasi inexistant depuis l'annonce de la fermeture de l'usine, la partie syndicale locale, avec l'aide de la FTQ, tente une alliance

avec le gouvernement provincial. La partie syndicale remet ses intérêts entre les mains des politiciens, affirmant qu'il s'agit désormais de circonstances dignes d'un enjeu national.

Dès la première rencontre entre les fonctionnaires désignés par le gouvernement, représentés par un proche du vice-premier ministre, les deux présidents du syndicat local comprennent qu'ils doivent faire des concessions importantes. Confiants de l'appui financier de l'État pour une tentative de réouverture des pourparlers avec l'entreprise, les deux présidents du syndicat local appréhendent de devoir céder des enjeux plus importants que leur stratégie initiale ne prévoyait, notamment d'accepter la demande de l'entreprise de réduire de deux tiers l'unité des employés de bureau, ce qui déstabilise particulièrement le président de l'unité des cols blancs (*Troc Made in Quebec*, 06:56).

Les deux présidents des unités d'accréditation syndicales, appuyés du conseiller syndical des TCA et du directeur des TCA-Québec, se retrouvent désormais avec la lourde tâche d'établir une liste de sujets prêts à être concédés pour un renouvellement possible de la convention collective. Ayant un accès privilégié à des bribes de discussions entre les principaux acteurs syndicaux, et ce, toujours grâce au reportage d'enquête de mesdames Pedneault et Lemelin, il est permis de conclure que ce moment influencera à tout jamais l'histoire du syndicat d'usine, autant l'unité bureau que l'unité usine. Précédemment unis dans la quête d'un objectif collectif soutenu par une solidarité commune dans leurs méthodes pour y parvenir, les deux présidents syndicaux formulent désormais des besoins distincts exprimés par des niveaux différents de tolérance à la flexibilité concernant l'établissement des positions à concéder à l'employeur.

Dès lors, les fins visées par chacune des unités d'accréditation divergent au point de faire ressortir d'anciennes blessures entre les deux présidents locaux, différends remontant à une vieille rancœur de plus de vingt ans concernant une perception d'iniquité de la part des employés d'usine quant à l'obtention de certains gains pour les employés de bureau lors d'une négociation collective précédente. Les enjeux pour ces deux parties se distinguent désormais du fait qu'il serait plus facile de relocaliser les membres de l'unité bureau à travers d'autres entreprises du territoire que les gens d'usine qui, bien souvent, n'ont que très peu de scolarité et une expérience spécialisée dont les compétences sont difficilement transférables. Du coup, le rapport de liberté à concéder des clauses à l'employeur a pour effet de diviser catégoriquement la vision jadis commune des deux présidents.

La rencontre avec l'entreprise est prévue pour le 1<sup>er</sup> mai suivant, et la partie syndicale a de la difficulté à déterminer sa liste de concessions à présenter à l'entreprise, les deux unités d'accréditation possédant désormais des visions opposées. Le conseiller syndical des TCA tente tant bien que mal de ramener les discussions sur un territoire commun, en expliquant particulièrement que le rapport de force initial est bien différent devant une fermeture d'usine, sans succès. Ayant de la difficulté à concevoir devoir accepter toute concession supplémentaire à la perte du deux tiers de son unité (de 110 employés à 30), le président syndical des employés de bureau se retire de la table des pourparlers et revendique une stratégie complémentaire pour les employés de bureau. Le directeur des TCA-Québec doit intervenir auprès du président syndical de l'unité d'accréditation bureau afin de clarifier la position des membres de son unité, qui sont même prêts à accepter la fermeture de l'usine, sans succès. En effet, le président de l'unité d'accréditation bureau tient mordicus à ses demandes, qu'il considère justifiées, et pour



lesquelles il a la certitude d'avoir l'appui de ses membres. Le ton monte et le conseiller syndical va jusqu'à menacer le président de l'unité bureau de passer outre la compétence de son propre comité d'employés de bureau pour expliquer l'enjeu à ses membres. Le président de l'unité bureau se dissocie des employés d'usine pour refuser de s'engager dans une promesse de non-débrayage illégal par la suite d'une entente éventuelle avec Paccar, demande irréversible de l'entreprise. Revirement de situation au sein même de l'organisation syndicale locale, l'unité usine choisissant une stratégie axée vers la résolution du problème, et l'unité bureau choisissant de refuser le scénario patronal.

Le délai pour l'établissement des concessions bientôt expiré pour le comité syndical de négociation restreint, le président de l'unité bureau demande à rencontrer son équipe de négociation seul, ce qui lui est refusé par le directeur des TCA-Québec. C'est le conflit au sein même du clan syndical, aucun consensus n'en ressort; tous sont d'accord pour plier sur certaines demandes patronales, sauf le président des employés de bureau. Chose certaine, les demandes de modifications du régime de pension sont abandonnées. C'est un échec entier lié à l'objectif principal initial pour les deux unités locales (*Troc Made in Quebec*, 25:00).

Le 24 avril 1996, le président de l'unité d'accréditation usine rencontre ses membres, qui approuvent sans réserve les décisions prises par le comité de négociation restreint. Pour eux, l'objectif est de retourner à la table de négociation, et la stratégie est de faire les concessions nécessaires pour une reprise des pourparlers. Nous y voyons ici une stratégie d'adoucissement de leur demande. D'ailleurs, les deux présidents locaux le font à l'unisson puisqu'après avoir communiqué les derniers contrecoups à son comité de négociation élargi, le président de l'unité bureau se résigne à accepter les concessions

déterminées précédemment par le président de l'unité usine. Il est intéressant de constater à ce moment du conflit que les membres du comité de négociation des employés d'usine estiment en moyenne à 50 % les chances de réouverture, alors que leur président, plus pessimiste, l'estime à 20 % (*Troc Made in Quebec*, 25:00).

Le 25 avril 1996, soit une semaine après la rencontre initiale, les quatre représentants syndicaux, à savoir les deux présidents des unités d'accréditation bureau et usine, le conseiller syndical ainsi que le directeur des TCA-Québec, rencontrent l'équipe du gouvernement dans des bureaux adjacents à ceux du vice-premier ministre. Les documents syndicaux acceptés, les fonctionnaires du gouvernement prennent la responsabilité de retravailler les textes.

Le 1<sup>er</sup> mai 1996, l'entreprise envoie le porte-parole de l'usine, le porte-parole de la direction ainsi que le directeur de l'usine rencontrer les représentants gouvernementaux. Alors que la partie syndicale y présente ses concessions en vue d'une réouverture, la partie patronale expose les plans d'une nouvelle usine, ultramoderne, accompagnés d'un plan de formation complet et incontournable pour un éventuel règlement. Pour la première fois depuis l'annonce de la fermeture de l'usine, nous assistons à un revirement majeur de la situation syndicale, l'entreprise démontrant désormais un intérêt à analyser l'offre gouvernementale.

Pour l'ensemble des représentants syndicaux impliqués, c'est une première victoire. Ils concluent, sous toutes réserves, que leurs ambitions commencent à se concrétiser. C'est du moins l'évaluation qu'ils en font à ce moment. Il faut attendre un mois avant un retour de l'entreprise sur l'offre financière du gouvernement provincial. La partie patronale

rencontre les présidents des unités d'accréditation séparément avant de revenir à la table avec une contre-offre. À cet effet, le film *Troc Made in Quebec* nous permet de comprendre que cette division représente une demande du président syndical des employés de l'usine à la suite de sa mésentente avec son homologue de l'unité bureau. Dès lors, les deux présidents syndicaux sont rencontrés individuellement pour le restant des pourparlers, ce qui rend le président de l'unité bureau plutôt aigri de se voir isolé des discussions concernant les employés d'usine alors qu'il a été le premier à revendiquer une séparation des demandes quelques mois auparavant. La friction perdue entre les deux présidents du syndicat local.

Le 12 juin 1996, tout bascule pour le syndicat. En effet, l'entreprise rencontre les membres du comité de négociation syndical restreint, le directeur des TCA-Québec et les représentants gouvernementaux afin de leur annoncer de nouvelles demandes, plus incommodes cette fois, telles qu'un salaire lié à la productivité, une flexibilité totale de la part du syndicat, une durée de six ans pour la convention collective, mais surtout l'application d'une période d'essai de 90 jours pour tous les employés, c'est-à-dire actuels et futurs. De plus, l'entreprise désire construire une nouvelle usine, sans financement. Pour le directeur des TCA-Québec ainsi que le conseiller syndical des TCA, c'est la consternation. Selon eux, l'une des principales victoires du monde syndical depuis l'apparition des syndicats consiste précisément en la sécurité d'emploi par la reconnaissance de l'ancienneté d'un employé.

*« Les entreprises syndiquées ne relèvent pas nécessairement de la configuration de la participation négociée ou de la démocratie salariale puisque les concessions, voire le compromis, ne reposent souvent que sur la protection de l'emploi (ex. : le cas de Kenworth à Sainte-Thérèse). » (Grant et Lévesque, 1997)*

Le directeur des TCA-Québec est le premier représentant informé des nouvelles demandes, qu'il transmet au conseiller syndical des TCA. Pour ces deux acteurs, la période d'essai de 90 jours pour tous les employés représente une demande permettant à l'entreprise d'effectuer facilement des congédiements d'employés actuels. Inconditionnellement, la partie syndicale refuse cette demande et souhaite plutôt proposer un plan de réouverture permettant d'identifier chaque employé au bon poste de travail. Le directeur des TCA-Québec et le conseiller syndical suggèrent aux présidents syndicaux locaux des deux unités de ne pas signer cette convention collective avec les exigences actuelles, bien que le choix ultime revienne aux employés concernés.

Entre rapidement en scène le Fonds de solidarité du Québec, approché par le directeur des TCA-Québec et sollicité financièrement par le gouvernement afin de répondre aux exigences financières plus importantes qu'il avait été prévu. Les deux acteurs principaux représentant le Fonds de solidarité du Québec sont le président du Fonds de solidarité, aussi membre du conseil d'administration, appuyé par son premier vice-président, chargé du dossier Kenworth. Ces derniers trouvent légitimes les demandes de l'employeur quant au fait d'investir le moins de capital possible afin de rentabiliser un produit. Ils demandent, advenant un accord de financement, l'assurance que l'entreprise poursuivrait ses activités pour une période minimale de dix ans, même advenant un désir de vendre les bâtiments de l'usine à ses partenaires; l'objectif premier pour le Fonds est de rentabiliser également son investissement octroyé sous forme de subventions.

De toute évidence, le Fonds de solidarité du Québec connaît peu la portée stratégique de l'usine de Sainte-Thérèse dans l'empire Paccar. Le conseiller syndical des TCA se charge d'informer les représentant de ce dernier sur la situation financière de la

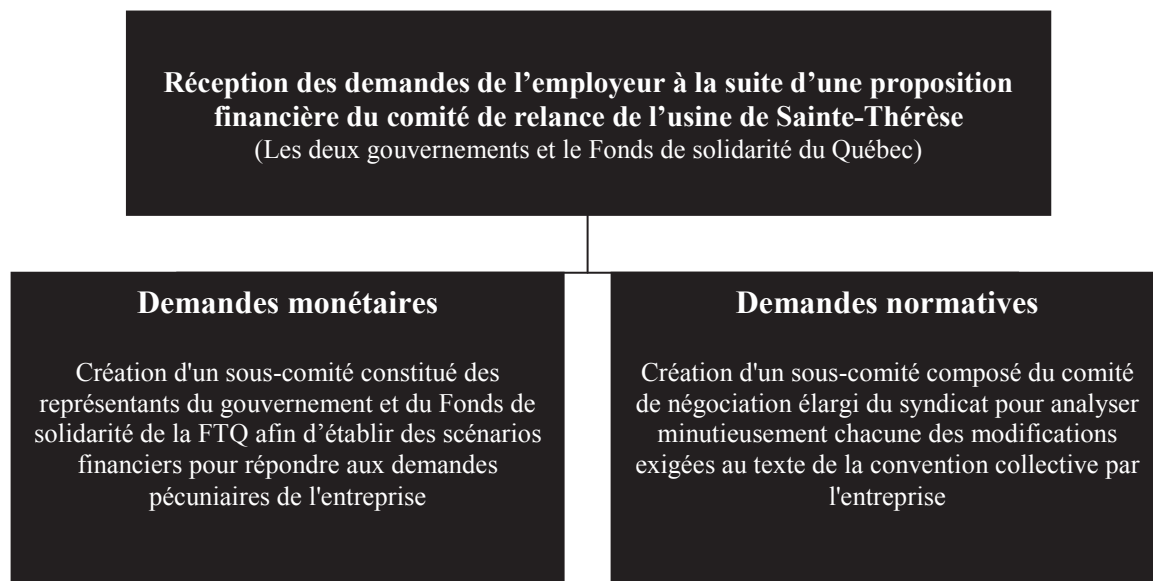
multinationale en expliquant qu'elle dispose de suffisamment d'usines et de ressources pour investir dans la construction d'une nouvelle usine et avise que si elle ne l'a pas encore fait, c'est peut-être qu'elle n'est tout simplement pas intéressée à investir au Québec. L'ensemble des acteurs syndicaux impliqués de près dans le conflit trouvant aberrantes les demandes pécuniaires de la multinationale en excellente situation financière, il devient dès lors possible, grâce au film *Troc Made in Quebec*, de constater que le Fonds de solidarité du Québec et la partie syndicale possèdent une vision diamétralement opposée quant aux demandes financières de l'employeur. Le directeur des TCA-Québec, le conseiller syndical des TCA ainsi que les deux présidents des unités d'accréditation de l'usine s'entendent pour dire que les demandes financières de l'entreprise sont indécentes vu son excellente santé sur ce plan.

Les demandes patronales provoquent la création de deux groupes distincts permettant d'analyser tous les impacts des demandes dans les délais prescrits. Les représentants du gouvernement, d'un côté, traitent les demandes financières avec les représentants du Fonds de solidarité du Québec, tandis que la partie syndicale, plus précisément les membres des deux comités de négociation accompagnés du conseiller syndical des TCA, veille à étudier les demandes relatives aux modifications de la convention collective. Le directeur des TCA-Québec, dorénavant très actif au sein du conflit, devient le porte-parole officiel de la partie syndicale. De plus, le président national des TCA s'informe lui-même de l'avancement des discussions.

À cette étape du conflit, le gouvernement mobilise au moins trois ministères provinciaux en plus des envoyés fédéraux et du Fonds de solidarité du Québec. Il s'agit ici d'un moyen stratégique important pour le syndicat local visant à répondre aux demandes

financières de l'entreprise pour une entente de réouverture d'usine. Le tableau 5 nous permet de comprendre les responsabilités des acteurs syndicaux face aux demandes patronales.

Tableau 5 : Rôles et responsabilités des acteurs syndicaux pour l'analyse des demandes patronales



Le 25 juin 1996, le vice-premier ministre du Québec rencontre le porte-parole patronal afin de discuter des enjeux économiques. Dans une salle adjacente, le directeur des TCA-Québec, le conseiller syndical des TCA et les deux présidents des unités d'accréditation de l'usine rencontrent le négociateur patronal.

Avant le début de la rencontre, plusieurs discussions informelles ont lieu dans les corridors adjacents au bureau du vice-premier ministre du Québec à Montréal. L'une d'elles attire particulièrement notre attention aux fins d'analyse du présent mémoire, notamment entre le président du syndicat local des employés de l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse et le négociateur patronal. Toujours par le film *Troc Made in Quebec*, il

nous est permis d'avoir un accès privilégié, grâce à quelques séquences filmées alors que quelques acteurs attendent le début de la rencontre. Nous pouvons y constater que le président du syndicat local des employés de l'usine tente un rapprochement avec le négociateur patronal. Visiblement handicapé par la langue maternelle de son interlocuteur, car la discussion a lieu en anglais, le président syndical entame néanmoins une discussion malgré le malaise. Nous considérons ces bribes d'informations importantes pour notre étude, car elles résument adéquatement la position de chacune des parties, syndicat et employeur, et permettent une certaine évaluation de la situation à ce moment des pourparlers. Voici une traduction du bref échange entre les deux hommes (Troc made in Quebec, 32:00) :

*« (Représentant de l'employeur)*

*Le 18 septembre, lorsque nous avons déposé notre offre, j'espérais tant que vous l'accepteriez. Puis, ça a été le début de la fin.*

*(Président du syndicat local des employés d'usine)*

*Si nous avons accepté cette offre en septembre dernier, vous auriez fait des mises à pied massives en novembre, et après les fêtes, une fois le carnet de commandes vidé. En mars, nous n'aurions été qu'une cinquantaine d'employés?*

*(Représentant de l'employeur)*

*Pas du tout, ils n'auraient pas fait ça. C'était rentable à compter de 8 camions. Nous aurions sans doute diminué la production jusque-là, mais pas plus.*

*(Président du syndicat local des employés d'usine)*

*Le problème pour nous présentement, c'est le 90 jours de probation pour tous les employés alors qu'ils n'y a que quelques pommes pourries dans le panier. Nous voulons bien faire notre part, mais...*

*(Représentant de l'employeur)*

*Nous trouverons bien une façon de régler tout ça.*

*(Président du syndicat local des employés d'usine)*

*Je ne sais pas si j'aurai la chance de parler avec le porte-parole patronal, mais je vous dis, oublions le passé et allons vers l'avenir. »*

Du point de vue financier, l'entreprise se voit offrir 52 millions de dollars pour une refonte de ses installations. Malgré cette malléabilité financière, Paccar tire profit de son avantage dans ce rapport de force en visant davantage de concessions directes de la part des employés, qui vont de l'élimination de l'arbitrage en cas de litige au dépistage de drogues chez les employés accidentés. Notons qu'à ce moment, les dépistages de drogues chez des employés sont illégaux au Québec.

Alors que les deux présidents syndicaux de l'usine demeurent bouche bée devant ce nouveau revirement, le conseiller syndical et le directeur des TCA-Québec y voient, quant à eux, une occasion de jouer le tout pour le tout, convaincus que les nouvelles demandes patronales ne peuvent légalement être appliquées au Québec en vertu des lois en vigueur. Pour le négociateur syndical et le directeur des TCA-Québec, la stratégie de Paccar consiste à calquer une convention collective sur le modèle présent dans ses usines américaines, donc inapplicable au Québec.

L'entreprise donne un ultimatum d'un mois pour parvenir à la signature d'une entente. Une fois le délai atteint, c'est avec un conciliateur du ministère du Travail que les représentants de l'entreprise acceptent de rencontrer le comité restreint de la partie syndicale, représenté par le président du syndicat local des employés d'usine et le directeur des TCA-Québec. Une fois de plus, l'entreprise démontre sa stratégie par contrainte.

*« Qui plus est, la propension de la direction de l'entreprise à choisir une stratégie de contrainte augmente sensiblement si elle s'attend à ce que le syndicat résiste aux changements que l'entreprise convoite et s'oppose à l'instauration d'une relation patronale-syndicale transformée. » (Tremblay, 2010)*



Le syndicat y voit une manœuvre de déstabilisation à son endroit. L'entreprise se montre prête à rompre les négociations si le syndicat présente des propositions autres que de minimes modifications aux textes proposés. De plus, préoccupée par le problème d'absentéisme, l'entreprise se montre inflexible sur la période d'essai exigée de 90 jours, en plus de vouloir promouvoir et mettre à pied les employés en fonction du mérite plutôt que de l'ancienneté. C'est l'impasse.

Possédant un pouvoir absolu sur la réouverture de l'usine, l'entreprise s'affiche catégorique sur le déroulement des pourparlers, qu'elle désire baser uniquement sur son propre cahier de propositions. Elle informe également le syndicat que la signature d'une entente ne l'obligerait en rien à rouvrir l'usine de Sainte-Thérèse. À cet effet, le président du syndicat local des employés de l'usine y perçoit une attitude malintentionnée et arrogante de la part de l'employeur et se demande s'ils ne devraient pas accepter l'ensemble des clauses proposées, quitte à y ajouter des lettres d'entente en cours de convention une fois le plan financier engagé par l'entreprise. Or, la dernière proposition de l'employeur ne permet pas l'ajout de lettres d'entente. Devant le conciliateur du ministère du Travail, l'employeur se montre tout aussi rigide, rappelant qu'une entente ne les obligerait en rien à rouvrir l'usine. De plus, les heures supplémentaires ne seraient accordées qu'après une semaine de travail de 40 heures, ce qui préviendrait l'absentéisme les lundis et les vendredis, donc près des fins de semaine.

Le 11 juillet 1996, les deux parties doivent se rencontrer pour arriver à une entente selon l'exigence de l'employeur. Le président du syndicat de l'unité d'accréditation usine rencontre en privé le négociateur patronal. Ce dernier explique au président syndical que l'entreprise est prête à laisser tomber sa demande en matière d'arbitrage, mais insiste pour

une convention collective d'une durée de six ans. Le syndicat se dit prêt à accepter les offres, à condition que la partie patronale retire sa clause sur la période d'essai de 90 jours.

C'est un accord : il y a entente de principe. Le négociateur patronal s'engage à convaincre l'entreprise de retirer de la convention collective la clause de la période d'essai de 90 jours. Cette entente s'ajoute à l'accord financier en cours de négociation avec le gouvernement.

Le 16 juillet 1996, le syndicat convoque une assemblée des employés nommés « capitaines » responsables de transmettre l'information aux autres membres de l'unité d'accréditation niveau usine. Lors de son discours, le président syndical des employés d'usine est catégorique : aucun regret d'avoir fait la grève, ce moyen utilisé dans leur stratégie de confrontation n'était pas une erreur. En effet, celui-ci fait la démonstration sur un ton convaincu que la stratégie de l'employeur vise deux mises à pied massives, une avant et une autre après le temps des fêtes afin de se retrouver avec 150 employés en mars, pour finalement annoncer graduellement la fermeture de l'usine. Pour le syndicat, la stratégie de l'employeur tient son essence même dans l'idée d'aller chercher des partenaires financiers afin de réduire au maximum son implication financière.

Pour le comité syndical de négociation restreint, l'offre doit être acceptée par les membres. Conscient que les dommages collatéraux sont nombreux par la perte d'avantages à la convention collective, il décrit la situation à ses membres pour leur faire comprendre que la stratégie initiale d'aller chercher des gains à la convention collective a dû être remplacée par une stratégie de concessions visant une réouverture d'usine.

Le 18 juillet 1996, pendant que les hauts dirigeants de l'employeur et les responsables du Fonds de solidarité se rencontrent, le comité de négociation syndical restreint poursuit ses activités au ministère du Travail afin de prendre connaissance de la dernière offre patronale.

À ce moment, le comité de relance de l'usine de Sainte-Thérèse fait la proposition d'un prêt de 26,5 millions de dollars à rendement minimal par le Fonds de solidarité du Québec, un prêt sans intérêts de 13,5 millions de dollars par le gouvernement provincial, comme il l'a déjà fait pour les entreprises Bombardier et Pratt and Whitney dans le passé afin de retenir les entreprises au Québec, ainsi que le financement de la formation offerte aux employés pour qu'ils puissent travailler dans une usine complètement modernisée. L'entreprise, quant à elle, demande l'annulation des amendes accumulées en vertu du Pacte de l'automobile, un lien entre les salaires et la productivité où un taux minimum de productivité serait exigé, sans quoi l'entreprise pourrait décider de fermer l'usine, ainsi que la transformation du prêt du Fonds de solidarité FTQ en subventions. Une entente relativement au prêt du Fonds de solidarité est conclue en octobre 1997.

L'exigence de lier les salaires à la productivité est unanimement rejetée par les représentants du syndicat, tant par les représentants des deux unités d'accréditation que par le conseiller syndical et le directeur des TCA-Québec. Pour la première fois, l'entreprise s'incline sur cette demande, comme elle laisse tomber la demande concernant la période d'essai de 90 jours; il s'agit des deux principaux gains pour le syndicat. Il faut une année pour arriver à une entente de principe écrite avec l'unité des employés de l'usine, conditionnelle à une entente avec l'unité des employés de bureau, le Fonds de solidarité du Québec, ainsi que les deux paliers de gouvernements.

Une fois l'entente entérinée pour les employés de l'usine, c'est au tour du comité de négociation des employés de bureau d'en venir à une entente. Pour le président syndical de cette unité d'accréditation, la clause de supplantation devient un irritant majeur et le convainc de tenter une stratégie de confrontation avec l'entreprise. Aussi, celui-ci s'offense lorsqu'il apprend qu'il ne négociera pas directement avec le négociateur patronal, mais plutôt avec d'autres représentants locaux de l'employeur. Le président syndical de l'unité bureau y voit là un geste de désinvolture et de non-respect de la part de l'entreprise envers les membres des bureaux et demeure rigide sur la clause de supplantation ainsi que le choix des représentants de l'employeur.

Le conseiller syndical des TCA doit une fois de plus débattre avec le président de l'unité d'accréditation bureau afin de mettre les choses en perspective et de lui faire comprendre l'enjeu majeur d'une réouverture d'usine. Il doit également démontrer qu'une inflexibilité envers les demandes de l'employeur, à ce moment des négociations, n'aurait pour effet que d'envenimer la situation. L'unité d'accréditation des employés de bureau a le pouvoir de faire échouer l'entente et en est consciente. Vexé, le président syndical de l'unité bureau s'accorde un certain pouvoir de force, qualifié d'absent par le conseiller des TCA. Du coup, les deux représentants évoquent des stratégies différentes à adopter, ce qui crée un débat animé.

Le directeur des ressources humaines de l'entreprise a le mandat de négocier avec le comité de négociation des employés de bureau. Le président du syndicat local de l'unité demande le retour du négociateur patronal pour son unité d'accréditation, car il refuse de lui parler uniquement par téléphone. Au pied du mur, il lui parle toutefois par téléphone afin

de réclamer sa présence et de lui expliquer que l'unité bureau ne peut accepter une telle offre.

Cette attitude catégorique du président syndical des employés de bureau a pour effet d'impatienter l'employeur, qui devient rapidement catégorique sur ses demandes, notamment sur la clause de supplantation (clause corrigeant l'ancienne convention où les employés pouvaient se voir supplanter à deux, trois ou quatre reprises, créant ainsi un roulement de personnel important dans les tâches spécialisées à réaliser). L'intervention du directeur des TCA-Québec, ancien président de l'unité bureau de l'usine Kenworth, devient inévitable pour une réouverture d'usine; sans l'accord des employés bureau, la fermeture de l'usine pourrait devenir finale et sans appel. Il est intéressant de noter qu'à ce moment du conflit, la négociation devient désormais interne au syndicat plutôt qu'externe envers l'employeur. Comprendons que l'unité d'accréditation passerait de 110 membres à 30 selon l'offre de l'entreprise, ce qui rend le syndicat local inquiet. À ce moment, la négociation passe à un autre niveau puisque c'est désormais le directeur des TCA-Québec qui entreprend des pourparlers avec le directeur de l'usine de Sainte-Thérèse afin de parvenir à une entente sur les trois points litigieux pour l'unité bureau, à savoir la constitution du comité syndical, la clause de supplantation ainsi que la liste de rappel en cas de réouverture d'usine.

Le 1<sup>er</sup> août 1996, après avoir négocié directement avec le directeur de l'usine, le directeur des TCA-Québec informe le président du syndicat local de l'unité bureau de la possibilité d'un règlement avec la partie patronale. L'entente est négociée entre le président du syndicat local de l'unité et le directeur de l'usine. La sécurité d'emploi, les salaires ainsi que la présence syndicale sont les thématiques abordées.

L'entreprise exige à l'unité des employés de bureau le retrait de la clause de l'ancienneté préférentielle permettant de protéger les dirigeants syndicaux en cas de grève ou de mise à pied temporaire, ce qui aurait pour effet de ne pas rappeler l'ensemble des dirigeants syndicaux advenant une entente de principe. De plus, l'entreprise demande le retour d'un seul dirigeant syndical, ce qui suggère une fusion avec l'unité d'accréditation usine, une augmentation des heures de travail ainsi qu'une diminution du temps accordé lors d'un congé de maternité. Le syndicat local de l'unité des employés de bureau est conscient de l'absence de marge de manœuvre et sait que les deux seules positions possibles sont d'accepter intégralement la dernière offre ou de la refuser massivement, et il qualifie l'attitude du négociateur patronal d'arrogante. Tout comme pour le syndicat local de l'unité usine, la signature de l'entente avec la direction laisse un goût amer au syndicaliste de l'unité bureau.

Le tableau récapitulatif suivant permet une bonne compréhension de la troisième transformation de sa stratégie.

### 5.3.1 Tableau récapitulatif Événement 3 (modèle de Weil)

<b>STADE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE</b> <i>Résumé de la formulation de la stratégie intégrant l'analyse de l'environnement et l'établissement des priorités</i> <b>Formulation d'une stratégie d'alliances afin de créer un meilleur rapport de force face à l'employeur</b>		
<b>OUTILS D'ANALYSE</b>	<b>RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES</b>	<b>RÉSUMÉS D'ENTREVUES</b>
<b>ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché/environnement économique</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Force du marché               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Force de concurrence dans le marché des produits</li> <li>- Macroéconomie</li> </ul> </li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure de coûts de l'entreprise</li> <li>- Stratégie concurrentielle</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement technologique</li> <li>- Matériel/logiciels</li> <li>- Organisation du travail</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement politique/réglementaire</li> <li>- Recettes et charges</li> <li>- Législation du travail et du milieu de travail</li> <li>- Politique réglementaire</li> <li>- Joueurs politiques</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudes sociales</li> <li>- Opinion publique</li> <li>- Moeurs et croyances historiques</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché du travail</li> <li>- Offre et demande de l'emploi</li> <li>- Caractéristique de la main-d'œuvre</li> </ul>		
<p><b>PRIORITÉS DICTÉES PAR LES MEMBRES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse démographique</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les enjeux respectifs entre les employés d'usine et les employés de bureau créent un conflit entre le président du syndicat de l'usine et le président du syndicat de bureau; le conseiller des TCA agit à titre de médiateur entre les deux présidents syndicaux</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage auprès des membres</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuser l'offre patronale de lier les salaires à la productivité et d'imposer une période d'essai de 90 jours pour tous les employés advenant une réouverture d'usine</li> <li>• Plus particulièrement pour le syndicat de l'usine bureau : refuser la clause de supplantation</li> <li>• Agir en fonction d'une réouverture d'usine plutôt que d'une entente de fermeture</li> <li>• Stratégie d'adoucissement des demandes syndicales</li> </ul>
<p><b>PRIORITÉS DICTÉES PAR L'INSTITUTION</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retour à la table de négociation pour sauver les emplois de leurs membres</li> <li>• Création d'alliances stratégiques avec le Fonds de solidarité du Québec et différents paliers des deux gouvernements.</li> </ul>

### MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE

*Implique l'analyse de l'utilisation actuelle des ressources et une évaluation de la structure organisationnelle en rapport avec la stratégie choisie.*

**Création d'un comité de relance de l'usine de Sainte-Thérèse composé de représentants du gouvernement provincial, fédéral et du Fonds de solidarité du Québec.**

OUTILS D'ANALYSE	RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES	RÉSUMÉS D'ENTREVUES
<p><b>ANALYSE DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Santé financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise sur pied d'un plan de sauvetage de l'usine par l'alliance du syndicat local des TCA-Québec avec les deux paliers de gouvernement et le Fonds de solidarité du Québec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Fonds de solidarité propose un prêt de 26,5 millions de dollars à rendement minimal</li> <li>Le gouvernement provincial ajoute 13,5 millions en prêt sans intérêts comme il l'a déjà fait pour les entreprises Bombardier et Pratt and Whitney dans le passé afin de retenir les entreprises au Québec</li> <li>Le gouvernement fédéral, quant à lui, offre de financer la formation des employés pour qu'ils puissent travailler dans une usine complètement modernisée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des ressources</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une alliance avec le directeur des TCA-Québec ainsi que la FTQ, ainsi qu'avec les deux paliers de gouvernement, fédéral et provincial, afin de retourner à la table de négociation</li> <li>Les demandes patronales provoqueront la création de deux groupes distincts permettant d'analyser tous les impacts</li> <li>Les représentants du gouvernement traiteront les demandes financières avec les représentants du Fonds de solidarité du Québec</li> <li>La partie syndicale, plus précisément les membres des deux comités de négociation accompagnés du conseiller syndical des TCA, veillera à étudier les demandes relatives aux modifications à la convention collective</li> <li>Le directeur des TCA-Québec, dorénavant très actif au sein du conflit, deviendra le porte-parole officiel de la partie syndicale</li> </ul>



<b>ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE</b> <i>Mesurer le succès ou l'échec des stratégies choisies dans la réalisation des objectifs fixés.</i>		
<b>Gains majeurs pour le syndicat local : l'employeur accepte de discuter et renonce par le fait même à sa demande des salaires liés à la productivité ainsi qu'à son exigence d'imposer une période d'essai pour l'ensemble des employés.</b>		
OUTILS D'ANALYSE	RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES	RÉSUMÉS D'ENTREVUES
<b>TECHNIQUES D'ÉVALUATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse coûts-avantages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entreprise accepte de renoncer à sa demande des salaires liés à la productivité ainsi qu'à la demande de période d'essai de 90 jours pour tous les employés. Gains majeurs pour le syndicat local</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse comparative</li> </ul>		

#### 5.4 Quatrième événement : annonce de la réouverture de l'usine

L'annonce publique de la réouverture de l'usine est communiquée aux médias le 20 décembre 1997 par le vice-premier ministre du Québec ainsi que par son homologue du gouvernement fédéral. À ce moment, les employés ne savent pas que l'entreprise a exigé la fusion des deux unités d'accréditation, et la convention collective n'est pas ratifiée. Il devient légitime, à titre de chercheur, de se demander pourquoi le gouvernement s'empresse de faire l'annonce aux médias avant la ratification officielle de la convention collective par le scrutin obligatoire prévu au Code du travail. Ce n'est qu'un mois plus tard que les deux présidents syndicaux des unités d'accréditation usine et bureau, le directeur des TCA-Québec ainsi que le conseiller syndical des TCA national rencontrent le négociateur patronal pour apprendre que l'employeur change l'entente de principe signée en juillet 2006 pour y ajouter trois nouvelles demandes. En effet, l'employeur reprend un dollar de l'heure sur les salaires, exige la fusion des deux unités d'accréditation et une durée de convention collective non pas de cinq ans, mais de sept ans.

Le directeur canadien des TCA, peu présent dans le conflit jusqu'à ce moment, exige cette fois-ci le retrait immédiat du directeur des TCA-Québec et de son conseiller syndical mandaté sur cette négociation collective de la table de négociation. C'est donc les deux présidents du syndicat local, unité usine et unité bureau, qui prennent le relais des négociations, sans arriver à une entente. Le directeur des TCA-Québec tente une approche avec le Fonds de solidarité afin de faire reculer l'entreprise sur la demande de la durée de sept ans de la convention collective, également sans succès. Le Fonds de solidarité cautionne en effet la durée de sept ans exigée par l'entreprise. Notons qu'au même moment, l'organisation syndicale des TCA-Québec signe une convention collective avec les entreprises GM, Pratt and Whitney, AMF et Allied, toutes d'une durée de trois ans.

C'est donc séparément qu'ont lieu les deux assemblées syndicales extraordinaires afin de faire voter les membres sur la proposition finale de l'employeur. La première se fait du côté des employés de bureau, où le résultat du scrutin est de 56 employés pour l'offre et de 13 contre l'offre. Les représentants syndicaux rencontrés en entrevue attribuent le faible taux de participation à l'assemblée au fait que plusieurs employés touchés travaillent déjà pour un nouvel employeur.

En ce qui concerne les employés de l'usine, le vote a lieu après celui de l'unité bureau, et le comité exécutif ne fait pas de recommandation quant au vote si ce n'est qu'il mentionne considérer l'offre comme acceptable. À ce moment, sur 850 travailleurs, moins du tiers est en formation avec le programme fédéral de l'assurance-emploi, le tiers travaille pour une autre entreprise et le tiers est sans revenu. Au total, ce sont 557 employés qui bénéficient de leur droit de vote lors de cette assemblée. Cela donne un résultat de scrutin

favorable à la réouverture de l'usine dans les conditions exigées par Paccar : 30 employés se prononcent contre l'offre alors que 527 sont pour l'acceptation. Il y a ratification de la convention collective à 94 % des employés en accord avec la signature de l'entente. La convention collective est signée le 23 janvier 1997 par les deux présidents d'unité pour la partie syndicale ainsi que par le négociateur et le directeur des ressources humaines pour la partie patronale.

Le tableau récapitulatif suivant propose une synthèse des étapes de la planification stratégique de cet événement.

#### 5.4.1 Tableau récapitulatif Événement 4 (modèle de Weil)

<b>STADE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE</b>		
<i>Résumé de la formulation de la stratégie intégrant l'analyse de l'environnement et l'établissement des priorités.</i>		
<b>Stratégie de concession des demandes pour une acceptation de ratification de la convention collective.</b>		
<b>OUTILS D'ANALYSE</b>	<b>RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES</b>	<b>RÉSUMÉS D'ENTREVUES</b>
<b>ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché/environnement économique</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Force du marché <ul style="list-style-type: none"> <li>- Force de concurrence dans le marché des produits</li> <li>- Macroéconomie</li> <li>- Structure de coûts de l'entreprise</li> <li>- Stratégie concurrentielle</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement technologique <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matériel/logiciels</li> <li>- Organisation du travail</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement politique/réglementaire <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recettes et charges</li> <li>- Législation du travail et du milieu de travail</li> <li>- Politique réglementaire</li> <li>- Joueurs politiques</li> </ul> </li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudes sociales</li> <li>- Opinion publique</li> <li>- Moeurs et croyances historiques</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché du travail</li> <li>- Offre et demande de l'emploi</li> <li>- Caractéristiques de la main-d'oeuvre</li> </ul>		
<b>PRIORITÉS DICTÉES PAR LES MEMBRES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse démographique</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• À ce moment du conflit, plusieurs employés, majoritairement des bureaux, ont déjà trouvé un emploi ailleurs</li> <li>• Dû à la précarité financière occasionnée en temps de grève, quelques employés ont vécu des faillites personnelles ou des divorces</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage auprès des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceptation de l'offre patronale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employés d'usine : 557 bénéficieront de leur droit de vote pour l'offre patronale lors d'une assemblée extraordinaire; 30 employés se prononceront contre l'offre alors que 527 seront pour l'acceptation</li> <li>• Employés de bureau : 69 bénéficieront de leur droit de vote sur l'offre patronale finale; 56 employés se prononceront pour l'offre et 13 contre l'offre</li> </ul>
<b>PRIORITÉS DICTÉES PAR L'INSTITUTION</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les représentants des TCA-Québec demande de refuser les nouvelles exigences à la suite de l'entente de principe déjà signée, à savoir la reprise d'un dollar de l'heure sur les salaires, la fusion des deux unités d'accréditation et l'exigence une durée de convention collective non pas de cinq ans, mais de sept ans</li> <li>• Ratification de la convention collective par les employés d'usine et de bureau</li> </ul>
<b>MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE</b> <i>Implique l'analyse de l'utilisation actuelle des ressources et une évaluation de la structure organisationnelle en rapport avec la stratégie choisie.</i>  <i>Acceptation, par le syndicat local, des dernières demandes de l'employeur.</i>		
<b>OUTILS D'ANALYSE</b>	<b>RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES</b>	<b>RÉSUMÉS D'ENTREVUES</b>
<b>ANALYSE DE L'ALLOCATION DES</b>		

<b>RESSOURCES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Santé financière</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des ressources</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le directeur des TCA-Québec se retire du conflit</li> </ul>
<b>ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE</b> <i>Mesurer le succès ou l'échec des stratégies choisies dans la réalisation des objectifs fixés</i> <b>Gain majeur du syndicat par la signature d'un accord de principe impliquant l'acceptation des nouvelles demandes de l'employeur</b>		
<b>OUTILS D'ANALYSE</b>	<b>RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES</b>	<b>RÉSUMÉS D'ENTREVUES</b>
<b>TECHNIQUES D'ÉVALUATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse coûts-avantages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le syndicat local se dit satisfait de l'annonce d'une réouverture de l'usine</li> <li>L'employeur reprend un dollar de l'heure sur les salaires, exige la fusion des deux unités d'accréditation et une durée de convention collective non pas de cinq ans, mais de sept ans.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse comparative</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Seule usine de Paccar à réussir la signature d'une entente de principe suite à une fermeture d'usine</li> </ul>

### 5.5 Cinquième événement : la réouverture d'usine

En septembre 1997, Paccar annonce la réouverture de l'usine et un projet majeur de modernisation et d'agrandissement. L'ancienne usine est démolie en juin 1998 pour faire place à la construction d'une nouvelle usine doublée en superficie, passant de 230 000 pieds carrés à 361 000 pieds carrés, et aménagée selon une production modulaire et en flux continu. Son inauguration officielle a lieu en août 1999, soit quatre années après la fermeture. Des changements importants implantés distinguent cette réouverture d'usine, tant sur le plan de l'organisation de la production que de la structure organisationnelle de la gestion des ressources humaines.

*« À la réouverture, on a éliminé un niveau de gestion. Toute la direction a été renouvelée. Il n'y a plus de contremaître ou de surintendant. Reste l'équipe de travailleurs, composée d'assembleurs, de chefs d'équipe et de coordonnateurs de production, et le comité de direction. Le coordonnateur relève du directeur tout comme les travailleurs. Et les chefs d'équipe sont syndiqués. Les équipes sont autonomes. Chacune est tenue de livrer sa production à l'autre équipe de façon conforme. »*

(Entrevue réalisée par Julie Melançon auprès de Sylvie Boucher, alors directrice de la santé-sécurité à l'usine Paccar de Sainte-Thérèse. Parue dans la revue « Prévention au travail », revue interne en santé-sécurité au travail de l'usine Paccar de Sainte-Thérèse, automne 2006)

Ce changement d'envergure semble être le fruit d'un désir de transformation radicale de la culture organisationnelle, basé sur une philosophie de gestion facilitant la communication et la résolution de problèmes en utilisant l'approche de valeur ajoutée. Nous croyons, à titre de chercheur, que l'entreprise priorise désormais une stratégie de coopération sur le plan des relations de travail, à l'intérieur d'une stratégie offensive au sens où elle va créer son nouvel environnement avec des méthodes de travail à la fine pointe de la technologie.

À cette invitation de collaboration, le syndicat opte pour une stratégie de coopération par sa participation au projet de réouverture de l'usine. Il contribue au comité paritaire de réouverture de l'usine et mobilise ses membres à accepter les pertes de la négociation collective.

Le syndicat se laisse guider par ce nouveau type d'approche en relations de travail dans les années 90.

*La direction de l'entreprise est susceptible de choisir une stratégie de coopération lorsqu'elle a comme objectif principal de modifier le contrat social pour le façonner sous un mode d'engagement et de coopération. (Tremblay, 2010)*

Avec le rappel de 150 des 850 travailleurs qualifiés lors de la réouverture de l'usine, la direction de l'usine Paccar choisit d'orchestrer conjointement avec le syndicat local, par une gestion participative, des changements organisationnels majeurs dans le but de favoriser un changement de culture par rapport à la mentalité et aux pratiques du passé. Échelonné sur plusieurs semaines, un programme de formation est mis en place pour initier les employés à la nouvelle structure opérationnelle de l'usine et leur donner les outils nécessaires pour leur intégration à la nouvelle philosophie de l'entreprise. La planification du changement a lieu du printemps 1998 jusqu'au début des opérations en août 1999.

Pour la première fois depuis 1967, des représentants de la direction et du syndicat visitent ensemble d'autres entreprises afin de se familiariser avec des structures organisationnelles réduites et des concepts d'amélioration continue. Pour la première fois, la direction de l'usine parle de partenariat avec la partie syndicale. Plusieurs rencontres et ateliers de travail sont organisés entre la direction, le syndicat et les employés afin d'élaborer la vision, la mission, les stratégies et la structure organisationnelle.

En situation de prédémarrage de l'usine, un comité aviseur de formation est créé, regroupant des conseillers pédagogiques du Centre de formation aux entreprises de la Commission scolaire Seigneurie-des-Milles-Iles, des représentants de l'entreprise ainsi que des représentants du syndicat et des employés de production. Le mandat de ce comité, avec lequel nous avons personnellement collaboré pour avoir travaillé sur le projet de formation

de réouverture, est de déterminer les besoins de formation pour les groupes de production et de soutien. Ce comité aviseur doit, de plus, déterminer spécifiquement les cours, le contenu de ces cours et les méthodes pédagogiques de formation. Trois grandes thématiques en ressortent : la communication, l'amélioration continue et les compétences techniques.

Sur le plan des ressources humaines, l'usine est divisée en trois centres de production afin de favoriser l'autonomie et la responsabilisation. La structure organisationnelle ne comporte plus que deux niveaux de gestion (contre cinq auparavant), soit production et gestion. La gestion des ressources humaines est intégrée aux équipes de support et de production au niveau de chacun des centres de production. Il s'agit d'un assouplissement majeur. Cette structure moins hiérarchisée facilite l'atteinte des objectifs de production et permet de mieux satisfaire les besoins des clients, tout en responsabilisant davantage les employés.

Un aménagement du travail de type modulaire et un système d'approvisionnement en « juste à temps » apportent la flexibilité nécessaire à la production de modèles variés de camions, répondant aux besoins particuliers des clients. Chaque équipe de travailleurs se voit désormais composée d'assembleurs, de chefs d'équipe et de coordonnateurs de production, et le comité de direction. Les coordonnateurs tout comme les travailleurs, et les chefs d'équipe sont syndiqués et relèvent du directeur. Les équipes sont autonomes et chacune est tenue de livrer sa production à l'autre de façon conforme.

Les problèmes de santé et de sécurité sont pris en compte. Désormais, les employés doivent effectuer une rotation des postes de travail. En effet, dorénavant, chaque travailleur doit se familiariser avec trois postes de travail et effectuer une rotation.



Lors de la réouverture de l'usine en 1999, les employés décident de nommer le programme d'amélioration continue « ÉCLAIR. », qui signifie, en le lisant à l'envers, « Reconnaissance immédiate à l'idée de chaque employé ». Désormais, la gestion des ressources humaines vise à favoriser l'atteinte des objectifs opérationnels de l'usine et à développer une culture de participation et d'amélioration continue. La gestion du personnel met l'accent sur la responsabilisation, la communication, la reconnaissance et le développement des compétences. Afin d'impliquer davantage les employés dans leur travail et dans le succès de l'entreprise, les dirigeants décident d'adopter un processus d'amélioration continue appelé É.C.L.A.I.R.

*« Le programme repose sur l'idée de faire confiance aux employés en leur laissant la responsabilité et l'initiative de créer de la valeur ajoutée aux produits. Les employés sont formés au regard de cette notion et des méthodes d'amélioration des postes et des processus de travail. Ils peuvent aussi soumettre leurs propositions et les implanter eux-mêmes. »*

*Le programme de reconnaissance fonctionne de la façon suivante : les reconnaissances non monétaires (lettre de félicitations, reconnaissance de la part des dirigeants, etc.) sont assorties de récompenses pécuniaires. Une idée apportée vaut cinq « ECLAIR », équivalant à un dollar. Lorsqu'une idée est implantée par son émetteur, le nombre d'ECLAIR est multiplié par deux et ils peuvent être échangés contre des bons d'achat de différents magasins (Sears, Canadian Tire, Réno Dépôt) ou utilisés pour acheter des produits promotionnels Peterbilt ou Kenworth. Une fois par année, la direction organise un concours afin de récompenser les employés qui ont participé au programme. Selon le nombre de suggestions, les employés reçoivent des billets pour un tirage et leur nom est affiché dans l'usine. » (Gauvin, 1998)*

Du point de vue syndical, les conséquences de cette réouverture sont importantes en ce qui a trait à la structure de production. Les acteurs syndicaux interrogés sont unanimes en ce

qui concerne la baisse considérable de leur pouvoir syndical entre le moment où ils décident d'entamer une grève et le retour au travail en 1999 dans une usine neuve. Il y a ce qu'ils qualifient « avant et après la grève ». Ils sont passés d'une structure syndicale forte, solide, dotée d'une communication rigoureuse avec leurs membres, à une structure et une culture fusionnées (syndicat d'usine et syndicat de bureau), avec des pertes de pouvoir importantes sur le plan de la convention collective, créant de ce fait deux groupes d'employés, « les anciens et les nouveaux ».

De ce conflit de travail émanent des aboutissants importants pour le syndicat local 728, notamment des changements de structure à son organisation par la fusion des unités locales, une baisse de solidarité des membres développant de nouvelles préoccupations, une nouvelle technologie exigeant une formation, un nouveau style de gestion au sein de l'entreprise ayant des répercussions sur le style de communication, etc. Pour une division détaillée, nous vous invitons à consulter le tableau 6 qui démontre les diverses caractéristiques de la réalité du syndicat local 728 avant et après la grève. Ces informations proviennent de la synthèse de nos entrevues semi-dirigée avec les membres du syndicat local.

Tableau 6 : caractéristiques techniques de la réalité du syndicat local 728

AVANT LA GRÈVE	APRÈS LA GRÈVE
Structure forte, solide avec du pouvoir	Structure faible avec diminution de pouvoir
Composé de deux unités distinctes possédant indépendamment leur structure syndicale dotée d'un président, de cinq membres du comité exécutif appuyés par des délégués et des substituts délégués.	Composé d'une seule unité fusionnant les employés de bureau aux employés de l'usine, doté d'un président, de cinq membres du comité exécutif, absent de délégués et de substituts délégués sur le terrain.
Libération syndicale : Un président à temps plein ainsi que les membres du comité exécutif au besoin et sans limite au temps accordé.	Libération syndicale : Un président à temps plein appuyé de deux membres de l'exécutif pour un maximum de huit heures par semaine par membre du comité.
Doit négocier devant le père fondateur de l'entreprise familiale. Attitude rigide, froide,	Doit négocier devant le fils du père fondateur de l'entreprise familiale. Attitude

arrogante.	ouverte apportant des idées nouvelles.
Grande solidarité syndicale et mobilisation des employés.	Solidarité tranchée entre les employés présents avant la grève et ceux embauchés après la réouverture de l'usine. Démobilisation des employés comptant de nombreuses années d'ancienneté; cela occasionne un conflit des générations.
Vieille technologie que les employés maîtrisent avec aisance.	Nouvelle technologie demandant aux anciens employés une mise à jour considérable de leurs connaissances et habiletés techniques.
Employés au moment de la grève : Usine : 850 Bureau : 110	Employés lors de la réouverture de l'usine : Usine : 150. 300 de plus seront rappelés d'ici décembre 1999.  Bureau : 45, dont l'abolition de 55 postes. Il y aura 19 nouveaux employés embauchés pour décembre 1999.
Principales préoccupations des employés :  Obtenir des gains sur le plan du programme de retraite ainsi que du programme d'assurances et maintenir des augmentations de salaire proportionnelles au coût de la vie.	Principale préoccupation des employés :  Conserver les emplois en permettant une réouverture d'usine à n'importe quel prix.
Les employés de bureau sont séparés physiquement des employés de l'usine.	Les employés de bureau se retrouvent en partie avec les employés de l'usine.
Une direction des ressources humaines avec une adjointe administrative ainsi que quelques conseillers en ressources humaines comme vis-à-vis du syndicat.	Chacun des trois centres de production a un conseiller en ressources humaines aidé d'une adjointe administrative ainsi qu'un directeur des ressources humaines chapeautant les comités de ressources humaines.
Une vieille équipe de cadres, présents depuis de nombreuses années.	Mise à la retraite de plusieurs cadres et abolition d'un palier de gestion. Nouveau directeur d'usine et nouveau directeur des ressources humaines.
Communication d'information auprès des employés en passant par le syndicat qui organisait des assemblées.	Communication auprès des employés par un système de télévision en circuit fermé permettant à chaque employé de s'informer personnellement et quotidiennement des nouvelles de l'entreprise. Pour les questions touchant la production, l'employeur passe par les équipes de production concernées.
Échanges entre le syndicat local et l'employeur basés sur les conflits.	Échanges entre le syndicat local et l'employeur basés sur le partenariat ainsi que sur la collaboration.

Problématique importante de l'absentéisme.	Instauration d'un programme d'assiduité : deux retards = une absence deux absences = un premier avis deux autres absences à l'intérieur de 120 jours de travail = un deuxième avis deux autres absences = congédiement * Au moment de nos entrevues, quatre employés problématiques ont été congédiés avec ce programme d'assiduité.
Consultation des employés par le syndicat local.	Consultation des employés par les équipes autonomes de production.
Gestion papier.	Gestion informatisée.
Présence de deux présidents syndicaux au caractère bouillant.	Démission du président de l'unité bureau et congédiement du président de l'unité usine (2001).
Convention collective d'une durée de trois ans.	Convention collective d'une durée de sept ans.

Tout comme les événements précédents, nous terminons cette section par un tableau récapitulatif.

### 5.5.1 Tableau récapitulatif Événement 5 (modèle de Weil)

<b>STADE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE</b>		
<i>Résumé de la formulation de la stratégie intégrant l'analyse de l'environnement et l'établissement des priorités.</i>		
<b>Le syndicat opte pour une stratégie de coopération par sa participation au projet de réouverture de l'usine.</b>		
<b>OUTILS D'ANALYSE</b>	<b>RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES</b>	<b>RÉSUMÉS D'ENTREVUES</b>
<b>ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché/environnement économique</li> </ul>		•
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Force du marché <ul style="list-style-type: none"> <li>- Force de concurrence dans le marché des produits</li> <li>- Macroéconomie</li> <li>- Structure de coûts de l'entreprise</li> </ul> </li> </ul>	•	•

- Stratégie concurrentielle		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement technologique</li> <li>- Matériel/logiciels</li> <li>- Organisation du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion informatisée</li> <li>• Nouvelle technologie demandant aux anciens employés une mise à jour considérable de leurs connaissances et habiletés techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion informatisée</li> <li>• Les employés de bureau se retrouvent en partie situés avec les employés de l'usine</li> <li>• Consultation des employés par les équipes autonomes de production</li> <li>• Nouvelle technologie demandant aux anciens employés une mise à jour considérable de leurs connaissances et habiletés techniques</li> <li>• Nouveau programme de santé et sécurité au travail</li> <li>• Instauration d'une politique d'absentéisme au travail</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement politique/réglementaire</li> <li>- Recettes et charges</li> <li>- Législation du travail et du milieu de travail</li> <li>- Politique réglementaire</li> <li>- Joueurs politiques</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudes sociales</li> <li>- Opinion publique</li> <li>- Moeurs et croyances historiques</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché du travail</li> <li>- Offre et demande de l'emploi</li> <li>- Caractéristiques de la main-d'oeuvre</li> </ul>		
<p><b>PRIORITÉS DICTÉES PAR LES MEMBRES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse démographique</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employés de l'usine : 150 employés. 300 de plus seront rappelés d'ici décembre 1999</li> <li>• Employés des bureaux : 45 employés, dont l'abolition de 55 postes. Il y aura 19 nouveaux employés embauchés pour décembre 1999</li> <li>• Démission du président de l'unité bureau et congédiement du président de l'unité usine (2001)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidarité tranchée entre les employés présents avant la grève et ceux embauchés après la réouverture de l'usine. Démobilisation des employés comptant de nombreuses années d'ancienneté. Cela occasionne un conflit des générations</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage auprès des membres</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusion des deux unités d'accréditation</li> </ul>
<b>PRIORITÉS DICTÉES PAR L'INSTITUTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer à la réouverture de l'usine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à la réouverture de l'usine</li> <li>• Coopérer à la mise en place de la nouvelle structure hiérarchique</li> <li>• Collaborer aux différents comités : réouverture d'usine, formation, communication, santé-sécurité, etc.</li> </ul>
<b>MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE</b> <i>Implique l'analyse de l'utilisation actuelle des ressources et une évaluation de la structure organisationnelle en rapport avec la stratégie choisie.</i>  <b>Collaboration du syndicat au projet de réouverture de l'usine par un partenariat avec l'employeur à la refonte d'un nouveau style de gestion participatif.</b>		
<b>OUTILS D'ANALYSE</b>	<b>RÉSUMÉS DES DONNÉES RECUEILLIES</b>	<b>RÉSUMÉS D'ENTREVUES</b>
<b>ANALYSE DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Santé financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des ressources</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusion des deux unités d'accréditation</li> </ul>
<b>ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE</b> <i>Mesurer le succès ou l'échec des stratégies choisies dans la réalisation des objectifs fixés.</i>  <b>Satisfaction du syndicat d'œuvrer au sein d'une nouvelle culture organisationnelle, dans une usine neuve où l'équipe de direction de l'usine est entièrement renouvelée.</b>		
<b>OUTILS D'ANALYSE</b>	<b>RÉSUMÉ DES DONNÉES RECUEILLIES</b>	<b>RÉSUMÉS D'ENTREVUES</b>
<b>TECHNIQUES D'ÉVALUATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse coûts-avantages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à la retraite de plusieurs cadres et abolition d'un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le syndicat satisfait aux conditions de réouverture de l'usine et</li> </ul>

	palier de gestion. Nouveau directeur d'usine et nouveau directeur des ressources humaines	à la nouvelle culture organisationnelle
<ul style="list-style-type: none"><li>Analyse comparative</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>La seule usine de Paccar où il y aura réouverture d'une usine lors d'un conflit de travail</li></ul>

## DISCUSSION

---

L'objet de ce mémoire est de comprendre l'évolution de la stratégie du syndicat local de l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse, en contexte de mondialisation, lors de la fermeture d'usine en 1996. Cette recherche qualitative vise précisément à répondre à la question suivante : « Quelle est l'évolution de la stratégie du syndicat local de la fermeture de l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse en 1996 jusqu'à sa réouverture en 1999? »

La recherche, faite au moyen de données distinctes comparées sur une base commune, permet l'utilisation d'un plan chronologique et d'un découpage articulé autour de dates et d'époques à partir desquelles il a été possible d'identifier cinq événements où le syndicat local a modifié son approche stratégique devant l'employeur. La mise en contexte par notre revue de littérature assure une meilleure compréhension de l'importance de la stratégie syndicale en période de négociation devant une entreprise multinationale.

Par le biais du modèle d'analyse de David Weil, nous comparons les données recueillies sur le terrain à notre littérature liant les concepts de mondialisation des marchés d'où émane un nouveau rapport de force pour une entreprise multinationale face aux acteurs syndicaux. Selon nous, le choix du modèle d'analyse offre plusieurs avantages indéniables. D'abord, ce modèle oriente l'analyse de la stratégie syndicale en trois étapes distinctes, à savoir le stade de la planification stratégique, sa mise en œuvre ainsi que son évaluation. Ce modèle dirige aussi la synthèse de plusieurs concepts clés liés à l'environnement. L'utilisation de cet angle d'approche guide chacun des événements en relation avec l'environnement politique, économique, technologique, social, ainsi que par les priorités dictées par les membres et l'institution et l'allocation des ressources. Cette façon de



procéder permet d'apporter notre contribution aux connaissances actuelles sur la fermeture de cette usine. Puisqu'une stratégie est déterminée par tout ce qui se passe autour, il est important d'être en mesure de le saisir pour agir. C'est d'ailleurs ce que nous offre le modèle de Weil, qui colle parfaitement à l'objet étudié, soit la stratégie d'un syndicat local lors d'un conflit de travail. Ce modèle démontre comment l'environnement influence la stratégie d'un syndicat. Le choix de ce modèle devenait donc évident pour nous.

À la lumière de notre revue de littérature, il est évident que certains constats se rejoignent quant au concept de pouvoir syndical en situation de mondialisation des marchés. Plusieurs éléments tirés de notre revue de littérature démontrent des conclusions rapprochées, des lignes directrices qui tournent autour des points suivants.

Tout d'abord, plusieurs auteurs (Barling et al., 1992; Mowday et al., 1992; Guest et al, 1993; , Lapointe et Bélanger, 1996; Linhart, 1996a; Lapointe, 1998, Hyman, 1994, 1996, 1997a et 1997b), prennent en considération le phénomène de la double allégeance (aux syndicats et à l'entreprise) devenu de plus en plus répandue. La question de l'allégeance détermine à quelle partie s'identifient les employés : patronale ou syndicale. Reste à savoir vers quel type d'allégeance les syndiqués se dirigeront. Comment les syndicats doivent-ils réagir pour défendre au mieux les intérêts de leurs adhérents?

Aussi, plusieurs études, notamment celles de Troy (1992), Streeck (1991), Bélanger et Lévesque (1991) et de Heckscher (1991) et de la FTQ (1993 et 1999), démontrent que l'affiliation à des groupes sociaux (que ce soit envers des conseillers municipaux, des médias locaux, des groupes d'opinions, pour ne nommer que ces exemples) augmente le pouvoir syndical. On voit ici pour les syndicats une possibilité de représentation et de

partage d'intérêts et d'actions communes à travers cette recherche d'alliés. À la longue, ces rapprochements pourraient déboucher sur une mise en commun de leurs objectifs et de la démarche de négociation collective. Ils doivent donc faciliter et encourager ces rapprochements. Bien des questions demeurent sans réponse. Nonobstant, un fait demeure évident : les syndicats doivent à présent réagir en considérant les assauts du mondialisme.

Puis, dans le même ordre d'idées, les fédérations doivent donner de l'expertise aux syndicats locaux afin de hausser leur pouvoir (Weil, 1994). Effectivement, il en est du ressort de la fédération de bien former les dirigeants syndicaux et de leur fournir les ressources nécessaires au bon fonctionnement du syndicat local. Bien que la mondialisation puisse poser de réels obstacles au niveau macro, c'est d'abord et avant tout dans la vie quotidienne des travailleurs que la transformation de l'environnement se fait sentir. Nous croyons que ce conflit aura notamment permis au TCA, au TCA-Québec et à la FTQ de se recentrer sur le rôle et l'importance des syndicats locaux ainsi que de la nécessité d'investir dans leur formation syndicale pour maintenir un certain rapport de force.

Enfin, la mondialisation des marchés oblige les syndicats à revoir leur stratégie (Maschino, 1992a, 1992b; Morin, 1993; Bourque, 1993; Chaykowski et Verma, 1994; Boivin, 1996, 1997; Lee, 1998; Trudeau et Moreau, 1998). Les syndicats semblent avoir quelque peu délaissé leurs traditionnelles revendications salariales pour s'accrocher davantage à la protection et au maintien de l'emploi. Une évolution, tant dans les stratégies syndicales que dans le contenu des conventions collectives, laisse percevoir comment la négociation collective peut tout de même préserver un certain niveau de protection des travailleurs dans le cadre de la mondialisation. Nul syndicat ne peut se dégager de ce constat. Ils doivent s'adapter à un nouveau fonctionnement en rapport au marché que

dessert l'employeur. Ils ne peuvent eux-mêmes adapter leurs stratégies, notamment à la table de négociation, que dans la mesure où ils disposent d'une information fiable et crédible à cet égard. C'est particulièrement le cas lorsque l'entreprise invoque des possibilités, voire des menaces de délocalisation. Dans l'affaire Kenworth, la stratégie du syndicat n'aurait certainement pas été la même s'il avait mieux connu l'intention de l'entreprise de fermer ses installations de Sainte-Thérèse et, surtout, s'il avait eu connaissance des motifs financiers et commerciaux à la base de cette délocalisation.

Pour Moreau et Trudeau (1998), «la mondialisation de la production et de l'économie est aussi susceptible de procurer un argument avantageux à plusieurs employeurs lors de la négociation de la convention collective. La partie patronale peut dorénavant brandir avec beaucoup plus de crédibilité la menace de transfert de la production dans un autre pays où les contraintes sur le plan des conditions de travail sont différentes de celles du Québec. Cet argument modifie l'équilibre des pouvoirs à la table de négociation et peut inciter les représentants syndicaux à diminuer l'ampleur de leurs revendications et même à accepter les demandes de concessions patronales.» Les travaux de Maschino (1992a, 1992b), de Streeck.(1993), de Rubinstein, Bennett et Kochan (1993), de Pélissier (1996), de Bélanger, (1996), et de Boivin (1997) en arrivent aux mêmes constats. Le rôle des négociateurs syndicaux est mis à l'avant plan et sur eux repose la responsabilité d'apprécier les risques de délocalisation des activités de production.

Les syndicats locaux doivent donc développer des stratégies novatrices fondées sur un rapprochement avec les demandes de ses membres et sur des contacts et des discussions stratégiques à tous les niveaux. Pour tous les syndicats, il existe des recettes universelles

applicables aux grands problèmes que cause le phénomène de la mondialisation : sécurité de l'emploi, précarité des contrats, charge de travail, pour ne nommer que ces exemples. Les syndicats se doivent désormais d'entrer eux aussi dans la mondialité et, pour ce faire, ils revoient leurs stratégies.

La mise en parallèle de la revue de littérature à la stratégie syndicale du syndicat local 728 démontre que nos résultats foisonnent dans le même sens. Notre récit exhaustif, par une description historique, confirmé par nos entrevues semi-dirigées, offre la possibilité de comprendre la structure et le découpage d'événements répondant à notre question de recherche et d'en saisir les éléments influençant un changement de la stratégie du syndicat local lors du conflit.

Pour répondre à notre question de recherche, il devient primordial de considérer l'influence du contexte environnemental lié à ce syndicat local, notamment politique, économique, social, institutionnel et historique des relations de travail. Cette mise en relation permet de discerner les moments clés où le syndicat local révisé sa position stratégique et de comprendre en quoi chacun des événements décortiqués force ledit changement de stratégie.

L'analyse des résultats démontre que le syndicat a ajusté, transformé, modifié à au moins cinq reprises sa stratégie initiale entre son entrée à la table de négociation pour le renouvellement de sa convention collective en 1995 et la réouverture de l'usine en 1999.

Initialement, rien ne laissait supposer un conflit d'une telle envergure. C'est pourquoi le syndicat local entre à la table de négociation avec une stratégie traditionnelle,

démontrée par des demandes qu'il considère raisonnables compte tenu de l'excellente situation financière de l'employeur et de la rentabilité de cette usine en particulier, la seule située au Québec. En exigeant de l'employeur une bonification du régime de retraite et du régime d'assurance collective, le syndicat vise une amélioration des conditions de travail à la fois des futurs retraités et de celles des travailleurs représentant la relève.

Devant la fin de non-recevoir soudaine des représentants du siège social de l'employeur et le retrait de l'employeur de la table de négociation, le syndicat local n'a d'autre choix que de transformer sa stratégie initiale, passant désormais à une stratégie de confrontation en déclenchant une grève générale illimitée, moyen largement utilisé par le passé et donnant lieu à des résultats satisfaisants.

Pour la première fois dans l'histoire de cette usine d'assemblage, l'employeur choisit une stratégie de fuite en décidant de fermer l'usine, provoquant du même coup l'échec de la stratégie de confrontation du syndicat local. Ce dernier, au pied du mur, doit à nouveau modifier sa stratégie afin d'éviter la fermeture de l'usine, et c'est pourquoi il transforme sa stratégie de confrontation en stratégie d'alliance, tentant d'aller chercher un meilleur rapport de force par une recherche de collaboration avec des organisations gouvernementales afin de répondre aux nouvelles exigences de l'employeur devant son explication d'exiger une refonte totale de la technologie de l'usine considérée désuète sur le marché international. Cette stratégie d'alliance permet au syndicat local d'aller chercher un apport avantageux, notamment par une médiatisation importante du conflit et par un support économique de différents paliers gouvernementaux, le tout, pour répondre aux exigences pécuniaires de l'employeur qui vise une reconstruction complète de l'usine afin la rendre concurrentielle au niveau mondial, sur le plan technologique d'abord et des méthodes de travail ensuite. Cette

stratégie d'alliance permet au syndicat de retourner discuter avec l'employeur tout en effectuant de nombreuses concessions sur ses demandes initiales alors qu'il utilise une stratégie traditionnelle et même de confrontation. Grâce à cette stratégie d'alliance avec différents paliers gouvernementaux proposant des sommes d'argent considérables, l'employeur démontre un intérêt de reprendre les négociations par l'entremise de son propre cahier de demandes. Face au rapport de force de l'employeur, le syndicat local convertit sa stratégie pour une quatrième fois en optant pour une concession des demandes initiales et en acceptant certaines demandes décisives pour l'employeur, ce qui provoque un conflit au sein même du syndicat local. Effectivement, l'une des demandes unilatérales de l'employeur concerne la fusion des deux unités d'accréditation, les employés d'usine et de bureau.

Historiquement plongés dans des relations de travail conflictuelles, le syndicat local obtient un gain majeur par la réouverture de l'usine, mais se voit à nouveau dans l'obligation de modifier l'essence même de son historique syndical conflictuel par une stratégie de coopération avec l'employeur, donc par un partenariat dans la reconstruction d'une usine à la fine pointe de la technologie, provoquant par le fait même des changements majeurs dans l'organisation du travail et un échec de toutes les demandes initiales à la table de négociation.

Le tableau 7 illustre le résumé des stratégies utilisées par le syndicat local, pour l'ensemble du conflit.

Tableau 7 : résumé des stratégies utilisées par le syndicat local

<b>Événement 1</b> <b>La négociation collective</b>	Stratégie traditionnelle par une négociation distributive
<b>Événement 2</b> <b>Déclenchement d'une grève générale illimitée</b>	Stratégie d'opposition, de confrontation
<b>Événement 3</b> <b>Fermeture de l'usine</b>	Stratégie d'alliance pour aller chercher un meilleur rapport de force
<b>Événement 4</b> <b>Annnonce de la réouverture de l'usine</b>	Stratégie de concession, d'adoucissement des demandes
<b>Événement 5</b> <b>Réouverture de l'usine</b>	Stratégie de coopération, de partenariat

Les événements que nous retrouvons à travers ce conflit ne sont pas étrangers à notre revue de littérature. En effet, nous remarquons que les organisations syndicales présentes chez des entreprises multinationales sont contraintes à faire des concessions importantes lors de menaces de relocalisation des opérations. Nos entrevues le confirment. Il devient possible de mieux comprendre, à travers l'étude de ce cas, comment les moyens utilisés par le syndicat local ont permis d'éviter la fermeture de l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse et comment, malgré les nombreuses concessions du syndicat local sur ses demandes initiales, les employés ressortent néanmoins gagnants de ce conflit par la conservation de leurs emplois.

L'ensemble des modifications apportées à la stratégie syndicale initiale permet aux employés de travailler dans une usine aujourd'hui toujours en activité. Rares sont les usines qui ont survécu à une fermeture. Il pourrait être facile pour le lecteur de conclure que le

syndicat a essuyé un revers important par manque de planification stratégique. Toutefois, si l'on considère qu'aucune usine menacée de fermeture par Paccar n'a réussi à reprendre les opérations, nous pouvons en conclure que le syndicat local ressort vainqueur du conflit avec la conservation d'emplois de qualité pour les travailleurs de la Rive-Nord de Montréal. Bien que le syndicat local 728 voie en la réouverture de l'usine une victoire importante, les membres du comité exécutif sont conscients qu'il faudra plusieurs renouvellements de convention collective afin de retrouver les conditions de travail perdues.

En bout de ligne, le conflit témoigne de conséquences différentes tant pour le syndicat local 728 que pour les TCA et les TCA-Québec. Sur le plan local, il est indéniable que le gain majeur constitue la réouverture de l'usine et la conservation des emplois pour la majorité des membres. Mais qu'en est-il sur le plan syndical canadien et québécois? Les TCA et les TCA-Québec ont subi des pertes sérieuses, démontrées notamment par le refus catégorique de signer une entente collective d'une durée de sept ans, leur propre contrat social, eux qui détiennent les accréditations syndicales; ce sont les deux présidents des syndicats locaux qui ont signé l'entente. Il semble donc exister un déséquilibre évident dans le rapport de force de négociation lorsqu'une entreprise menace de fermer l'entreprise, ce cas en est un exemple confirmé. À travers le conflit, le syndicat perd tout rapport de force en renonçant à ses demandes initiales, en acceptant la fusion des deux unités d'accréditation.

À travers ce conflit de relations de travail, le syndicat perd son pouvoir de négociation et l'entreprise en profitera au maximum. Le syndicat, réactif, a mal évalué son



rapport de force au début du conflit. TCA Canada démontre qu'il avait une vision stratégique et de négociation très limitée.

Quant à la FTQ, elle déposera un mémoire en 1999 *Pour rétablir un rapport de force : les alliances locales*, qui deviendra un document de référence pour plusieurs. Les alliances ont largement contribué au maintien des activités à l'usine Sainte-Thérèse. Une alliance avec le gouvernement provincial permet un prêt sans intérêt de 18,5 millions de dollars pour la reconstruction de l'usine; une alliance avec le Fonds de solidarité, qui est un outil syndical et dont la mission principale consiste à la sauvegarde des emplois au moyen d'investissements dans les entreprises de l'ensemble des secteurs d'activité de l'économie québécoise, permet l'investissement de 26,5 millions de dollars; une alliance avec le gouvernement fédéral efface des frais de douanes de l'ordre de 4,5 millions de dollars au nom de l'entreprise et subventionne l'ensemble de la formation des travailleurs pour la réouverture de l'usine.

Qui se retrouve grand gagnant de ces alliances? L'entreprise Paccar Inc. Nous croyons à titre de chercheur que le manque de vision stratégique du syndicat, aura permis à l'entreprise d'acquérir une usine neuve à petits frais. Ainsi, au point de vue de la stratégie du syndicat local face à la fermeture de l'entreprise, nous croyons que le syndicat local sort gagnant par ses alliances permettant la conservation de l'usine. Toutefois, d'un point de vue de la négociation collective, le syndicat s'est retrouvé à la remorque de l'employeur, confiné et soumis aux décisions de ce dernier, ce qui constitue un échec au regard de sa stratégie initiale de négociation.

## Limites de la recherche

Ce cas québécois permet d'illustrer l'évolution de la stratégie d'un syndicat local lors d'une fermeture d'usine par une entreprise d'envergure internationale ayant une renommée mondiale; la stratégie syndicale transformée à au moins cinq reprises du début de la négociation collective à la réouverture de l'usine. L'étude de ce cas unique nous permet d'observer attentivement l'évolution des manœuvres syndicales, sans pour autant en généraliser les résultats au sujet de l'évolution d'une stratégie syndicale devant une menace de fermeture d'usine; il y aurait lieu d'appliquer notre modèle d'analyse à d'autres organisations dans des secteurs d'activités différents.

Même si, à titre de chercheur, nous croyons que le modèle d'analyse de David Weil permet de saisir comment se produit l'évolution d'une stratégie syndicale en contexte de fermeture d'usine, il nécessiterait indubitablement la réalisation d'autres études pour le confirmer. Nous aurions également pu procéder à l'analyse du cas Kenworth avec l'aide d'autres types de modèles d'analyse, comme celui de Craig sur les relations de travail en cas de grève (1967). Ce dernier illustre, on se souvient, que les grèves et les lockouts sont considérés comme des mécanismes de conversion d'intrants en extrants et indique qu'une grève exerce un impact concret sur les relations et l'environnement de travail partagés par les acteurs du système de relations industrielles.

De plus, nos observations nous amènent à constater certaines limites de ce modèle d'analyse. Par exemple, le syndicat ne semble pas aussi bien organisé que le prétend Weil (1994). Nous sommes portés à croire que la question économique dans un contexte de

mondialisation place la partie syndicale sur une position défensive, car en perpétuelle réaction aux décisions prises ou annoncées par les entreprises, ce qui la déstabilise totalement.

Aussi, parce qu'il est habituel qu'une stratégie syndicale évolue, et le modèle de Weil nous permet d'ailleurs de bien interpréter cette évolution en lien avec son environnement, il aurait été intéressant d'inclure dans le modèle des variables et des indicateurs permettant de mieux saisir le pouvoir de négociation du syndicat pour comprendre le rapport de force faisant évoluer lesdites stratégies. La capacité des syndicats de défendre les conditions de travail et de vie de leurs adhérents dépend invariablement de leur pouvoir. Lors de la négociation collective, qui demeure un processus complexe où chacune de ses étapes influencent le pouvoir de négociation du syndicat, nous croyons que le pouvoir de négociation influence directement les stratégies syndicales adoptées. Or, le modèle de Weil ne nous permet pas d'analyser la stratégie syndicale en lien avec cette dimension.

Également, vu le sujet traité, il aurait pu être intéressant d'analyser la stratégie du syndicat avec une approche en psychologie industrielle afin de mettre en corrélation la stratégie du syndicat versus le degré de satisfaction au travail, le degré d'engagement syndical, le degré de satisfaction du climat de travail, et enfin le degré d'implication organisationnelle; cela aurait eu pour effet d'élargir les horizons de la présente recherche.

Finalement, nous aurions pu mettre plus d'emphase sur la stratégie de l'employeur en corrélation avec la stratégie syndicale, et ce, de façon chronologique à travers les

événements. Il s'agirait d'un bon sujet pour une recherche à venir. Nous y voyons là des limites méthodologiques.

Dans la continuité de ce travail, il nous semble pertinent d'approfondir cette étude pour savoir quelles stratégies un syndicat pourrait mettre en œuvre dès le début de la négociation collective afin d'éviter toute menace de fermeture d'usine dans un contexte de mondialisation analogue à ce qu'ont vécu tous les travailleurs « de la Kenworth », surnom que les employés arboraient fièrement avant tous ces événements.

## CONCLUSION

---

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre l'évolution de la stratégie du syndicat local 728 de l'usine Kenworth de Sainte-Thérèse lors du conflit de relations de travail de 1995 menant à une fermeture d'usine. Plus spécifiquement, nous cherchons à analyser la stratégie du syndicat à travers les moyens utilisés pour parvenir à sa propre survie devant une entreprise d'envergure internationale dominante dans le marché de l'assemblage du camion lourd.

L'analyse présentée utilise la méthodologie de l'étude de cas et fait appel à divers types de matériaux : des entrevues semi-dirigées, un inventaire d'articles de presse, un reportage du « Point » de Radio-Canada où deux journalistes émérites filment les négociations pendant 10 mois, autant qu'une revue de littérature qui permet une meilleure compréhension de l'importance de la stratégie syndicale en temps de négociation devant une entreprise multinationale.

De même, l'analyse des résultats est effectuée avec des méthodes classiques telles que les corrélations et les représentations graphiques menant à une analyse qualitative de la stratégie syndicale. L'analyse permet de repérer les étapes de la stratégie du syndicat local à travers la logique du modèle d'analyse de David Weil (1998). L'observation des différents facteurs de la stratégie syndicale par l'entremise de ce modèle d'analyse nous permet, notamment, de couvrir de façon longitudinale cinq événements majeurs du conflit de relations de travail en décortiquant la stratégie syndicale en trois étapes succinctes, soit les stades de la planification de la stratégie, sa mise en œuvre et son évaluation.

Les faits sont colligés chronologiquement et nous présentons au lecteur les transformations de la stratégie du syndicat local par l'identification d'indicateurs conçus à partir des facteurs externes évoqués dans le modèle de Weil (1998), à savoir l'analyse de l'environnement technologique, législatif et social, les priorités dictées par les membres, l'allocation des ressources du syndicat, ainsi que l'analyse de l'évaluation des coûts versus les bénéfices. C'est d'ailleurs par le biais de ce modèle d'analyse que nous pouvons vérifier les étapes constituant l'évolution de la stratégie du syndicat local de la fermeture de l'usine en 1996 jusqu'à sa réouverture en 1999.

Nous présentons l'éclatement de cinq événements en lien avec le type de stratégie utilisé. Le syndicat local, doté de deux unités d'accréditation différentes, une pour les employés d'usine et une pour les employés de bureau, entre à la table de négociation en 1995 en adoptant une stratégie traditionnelle par une négociation distributive en raison de l'excellente santé financière de l'employeur. Assuré que ses demandes seront acceptées en partie, le syndicat local, surpris, accuse plutôt une fin de non-recevoir pour l'ensemble de ses demandes de la part de l'employeur, qui se retire du même coup de la table de négociation. Le syndicat local revoit rapidement sa stratégie et opte pour une stratégie d'opposition, de confrontation, en déclarant une grève générale illimitée des employés de bureau et de l'usine. Largement médiatisée, cette grève mène le syndicat local, plusieurs mois plus tard, vers une annonce de l'employeur l'avisant qu'il choisit de fermer ses installations de Sainte-Thérèse puisqu'elle est de technologie désuète. Une fois de plus, le syndicat local doit revoir sa stratégie, qu'il transforme en stratégie d'alliance de différents paliers de gouvernement ainsi qu'avec le Fonds de solidarité du Québec, visant pour un meilleur rapport de force face à l'employeur. Ces alliances, largement médiatisées, permettent au syndicat de retourner à la table de négociation, mais ce dernier n'a d'autre

choix que de faire évoluer sa stratégie d'alliance en stratégie de concession, d'adoucissement de ses demandes puisqu'il se voit contraint de travailler désormais à partir du cahier de charges de l'employeur. Le syndicat local accepte les conditions exigées par l'employeur pour une réouverture de l'usine, qui est reconstruite grâce à l'appui financier des deux gouvernements ainsi que du Fonds de solidarité du Québec. À cet effet, le syndicat local va même jusqu'à accepter la fusion de ses deux unités d'accréditation pour en venir à une seule convention collective. Participant à la restructuration des activités de l'employeur pour la réouverture de l'usine, le syndicat local transforme pour une dernière fois sa stratégie, passant de la concession à une stratégie de coopération, de partenariat.

Puisque la mondialisation, avec sa conséquente mobilité des capitaux donc des entreprises, provoquant du même coup l'intensification de la concurrence internationale et l'essor de nouvelles formes d'organisation du travail, oblige le mouvement syndical à revoir ses stratégies d'action, nous espérons que ce mémoire peut offrir des pistes de réflexion aux syndicats locaux aux prises avec des menaces de fermeture des usines.

## ANNEXES

## Annexe 1 Grille d'entrevue semi-dirigée

Thèmes abordés	Questions
<p><b>Moments forts de la stratégie syndicale</b></p>	<p>Selon vous, quels sont les principaux événements qui ont marqué le développement de la stratégie syndicale depuis 1996?</p> <p>Pouvez-vous préciser la date de chacun de ces événements?</p>
<p><b>Formulation de la stratégie syndicale</b></p> <p><b>Analyse de l'environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marché – environnement économique</b></li> <li>• <b>Technologie</b></li> <li>• <b>Politique gouvernementale</b></li> </ul>	<p>J'aimerais aborder avec vous la période au cours de laquelle vous avez élaboré votre stratégie syndicale.</p> <p>Quels sont, selon vous, les principaux facteurs externes qui ont influencé le choix de la stratégie syndicale?</p> <p>Pour chacun des facteurs mentionnés, qualifieriez-vous l'importance de ce facteur sur la stratégie syndicale comme forte, moyenne ou faible?</p>
<p><b>Priorités des membres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Priorités perçues des membres</b></li> <li>• <b>Caractéristiques sociodémographiques des membres</b></li> </ul>	<p>Selon vous, quelles étaient les priorités de vos membres à ce moment-là?</p> <p>Diriez-vous que ces priorités ont joué fortement, moyennement ou faiblement sur l'élaboration de la stratégie syndicale?</p> <p>Selon vous, ce type de priorités renvoie à quelles caractéristiques (âge, sexe, scolarité...) de votre membership syndical?</p>
	<p>Selon vous, quelles étaient les priorités de l'institution à ce moment-là?</p>



<b>Priorités de l'institution</b>	Diriez-vous que ces priorités ont joué fortement, moyennement ou faiblement sur l'élaboration de la stratégie syndicale?
<b><u>Connaissance d'autres stratégies syndicales lors de conflits similaires</u></b>	Étiez-vous au courant des stratégies syndicales d'autres syndicats ayant vécu des conflits similaires menant à une fermeture d'usine? Si oui, lesquelles?

## BIBLIOGRAPHIE

---

Applebaum, Eileen et Rosemary Batt, eds (1994), « *The New American Workplace* », Ithaca, New York: IRL Press.

Audet, Michel et Viateur Larouche (1988), « *Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles* » - Revue des Relations industrielles, vol. 43, n° 1.

Bacon, Nick et John Storey (1993), « *Individualization of the Employment Relationship and the Implications for Trade Unions* », Employee Relations, vol. 15, n° 1, pp. 5-17.

Barling, Julian, Clive Fullagar et E. Kevin Kelloway (1992), « *The Unions and Its Members: A Psychological Approach* » - New York et Londres, Oxford University Press.

Beaucage, André et Charles Lafleur (1994), « *La négociation concessive dans l'industrie manufacturière canadienne pendant les années 1980* ». Actes du XXX<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne des relations industrielles. E. Déom et A. E. Smith, dir. Québec : ACRI, pp. 17-33.

Bélanger, Jacques, Anthony Giles et Jean-Noël Grenier (1996), « *Rationalisation de la production et régulation sociale : une étude comparative chez ABB Canada* » - Organizational Practices and the Changing Employment Relationship. Thomas Knight, dir. Vancouver : CLAMS, University of British Columbia.

Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque (1991), « *La "théorie" de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique* » - Cahiers de recherche sociologique, n° 17, pp. 17-51.

Bergeron, Jean-Guy (1994), « *Les facteurs explicatifs de la propension à se syndiquer dans les services privés* », Revue des Relations industrielles, vol. 49, n° 4, pp. 776-793.

Bergeron, Pierre G. (1998), « *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications* », 2<sup>e</sup> édition, Les Éditions Gaétan Morin, 897 pages.

Berggren, Christian (1992), « *Alternatives to Lean Production Work Organization in the Swedish Auto Industry* » - Ithaca, New York: IRL Press.

Bibliothèque de l'Assemblée nationale, *Commission Prévost : commission chargée de faire enquête sur certaines difficultés survenues aux usines de Price Brothers & Company Limited et de Lake St. John Power & Paper Company Limited; Prévost, J. Alfred. Rapport de la commission chargée de faire enquête sur certaines difficultés survenues aux usines de Price Brothers & Company Limited et de Lake St. John Power & Paper Company Limited. Québec : La Commission, 1943, 25 p., A11D6 A29 D5 1943.*

Boivin, Jean et Jacques Guilbault (1989), *Les relations patronales - syndicales*, Les Éditions Gaétan Morin.

Boivin, Jean, J. Bélanger et al. (1996), « *Conflit et coopération dans les rapports de travail, innover pour gérer les conflits* », dir. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, pp. 5-25.

Boivin, Jean (1996), « *Canadian Employment Relations* ». *Perspectives on Work*, vol. 1, n° 2, pp. 40-43.

Bourque, Reynald (1993), « *L'objet de la négociation collective : adaptation ou innovation* ». *La négociation collective de travail : adaptation ou disparition?* C. Bernier et al., dir. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, pp. 93-118.

Bourque, Reynald (1996a), « *Les nouvelles tendances de la négociation collective en Amérique du Nord* », dans G. Murray, M. L. Morin et I. Da Costa (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Sainte-Foy et Toulouse, Les Presses de l'Université Laval et Octares, pp. 329-250.

Bourque, Reynald (1996b), « *Négociation raisonnée et démocratie syndicale* », in Confédération des syndicats nationaux, *Actes du Colloque Gérard Picard. Le travail en mutation : de nouveaux enjeux pour la démocratie*, Montréal, CSN, pp. 111-131.

Bourque, Reynald et Claude Rioux (1994), « *Tendances récentes de la négociation collective et de l'organisation du travail dans l'industrie du papier au Québec* ». *Revue des Relations industrielles*, vol. 49, n° 2, pp. 730-749.

Brassard, Sylvie et Gregor Murray (1997), « *La syndicalisation des services privés : défis pour les structures syndicales* », *L'écrêteau*, vol. 5, n° 1, pp. 10-12.

Business Wire, Bellevue, Washington, édition du 15 novembre 1996.

Chaykowski, P. et A. Giles (1998), « *La mondialisation, le travail et les relations industrielles* », *Revue des Relations Industrielles*, vol. 53, n° 1.

Chaykowski, Richard P. et Anil Verma (eds.) (1992), *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto, Dryden.

Chaykowski, Richard P. et Anil Verma (1994), « *Innovation in Industrial Relations: Challenges to Organizations and Public Policy* ». *Stabilization, Growth and Distribution: Linkages in the Knowledge Era*. T. J. Courchene, dir. *The Bell Canada Papers on Economic and Public Policy*, vol. 2. Kingston: John Deutsch Institute, Queen's University, pp. 367-401.

Confédération internationale des syndicats libres (2001), *Guide syndical de la mondialisation*, - Belgique.

Convention collective du 1<sup>er</sup> janvier 1998 au 30 novembre 2004 entre le syndicat local 728 représentant les employés de l'usine de Sainte-Thérèse et l'employeur Paccar.

Cooke, William N. (1992), « *Product Quality Improvement Through Employee Participation: the Effects of Unionization and Joint Union Management Administration* », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 46, n° 1, pp. 119-134.

Cooke, William N. (1994), « *Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison* », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 47, n° 4, pp. 594-609.

Craig, A. (1983), *The System of Industrial Relations in Canada*, Prentice Hall.

Dabscheck, Braham (1996) « *The Struggle for Australian Industrial Relations* », - Oxford University Press.

Deery, Stephen (1995), « *The Demise of the Trade Union as a Representative Body?* », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 33, n° 4, pp. 537-543.

Dickinson, John A. et Brian Young (2008), *Une brève histoire du Québec*, 4<sup>e</sup> éd., Montréal, Kingston : Presses universitaires McGill-Queen's, 464 pages.

Dion, Gérard (1986), *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2<sup>e</sup> éd., Presses de l'Université Laval, Québec.

Dörre, Klaus (1996), « *La fin du pacte de croissance en Allemagne : la crise du modèle et ses incidences sur les relations industrielles* », *Travail et emploi*, vol. 67, n° 2, pp. 5-54.

Dubar, Claude (1991), *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

Dufour, Christian et Adelheid Hege (1994c), *Les instances de représentation des salariés dans l'établissement. Comparaison France/Allemagne*, Rapport final, tome 1, Paris, Institut de recherche économique et sociale.

Dunlop, John T. (1958), *Industrial Relations Systems*, New York, Henry Holt and Co.

Dupras, Sylvain, (août 1995), « *Paccar a misé sur une nouvelle culture d'entreprise à Sainte-Thérèse* », *Magazine Circuit Industriel*.

Eaton, Adrienne E. (1990), « *The Role of the Local Union in a Participative Program* », *Labor Studies Journal*, vol. 15, n° 1, pp. 33-53.

Eaton, Adrienne et Jill Kriesky (1998), « *Decentralization of Bargaining Structure : Four Cases from the U.S. Paper Industry* ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, no 3, 486–516.

Eaton, Adrienne E. et Paula B. Voos (1992), « *Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation* », dans L. Mischel et P. B. Voos (dir.), *Unions and Economic Competitiveness*, New York, M. E. Sharpe Inc., pp. 173-216.

Enderwick, Peter. (1985), *Multinational Business and Labour*. London: Croom Helm.

Entrevue : réalisée par Julie Melançon auprès de Sylvie Boucher, alors directrice de la santé-sécurité à l'usine Paccar de Sainte-Thérèse. Parue dans la revue « Prévention au travail », revue interne en santé-sécurité au travail de l'usine Paccar de Sainte-Thérèse, automne 2006

Fédération des travailleurs du Québec, *Colloque sur l'action syndicale dans l'entreprise*, Document de travail, mars 1993.

Fédération des travailleurs du Québec, *Pour rétablir un rapport de force : les alliances locales* - Rapport de recherche sur les expériences de mobilisation syndicat – communauté pour le maintien et le développement de l'emploi au Québec, novembre 1999, p. 12.

Fosh, P. (1991), *The Active Trade-Unionist. A Study of Motivation and Participation at Branch Level*, Cambridge, Cambridge University Press.

Fournier, Louis, *Histoire de la FTQ, 1965-1992*. Montréal : Québec-Amérique, 1994, 291 pages.

Francfort, Isabelle, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde (1995), « *Les mondes sociaux de l'entreprise* », Paris, Desclée de Brouwer.

Fréchette, Monique (1998), article de presse d'une entrevue de Monique Fréchette accordée aux étudiants du Cégep du Vieux-Montréal participant à la Course Branchez-vous de 1998 sur les métiers du XXI<sup>e</sup> siècle.

Gaétan, Isabelle (2001), *Projet de doctorat* à l'École des Relations industrielles, Université de Montréal.

Gagnon, Mona-Josée (1998), « *La "modernisation" du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative* », Sociologie et société, vol. XXX, n<sup>o</sup> 2, automne.

Gagnon, Mona-Josée (1999), « *Année politique au Québec 1996-1997* » – Rubrique : Le mouvement syndical, section Vie Politique, Presses de l'Université de Montréal, Fides.

Gallie, Duncan et Michael Rose (1996), « *Employer Policies and Trade Union Influence* ». Trade Unionism in Recession. D. Gallie, R. Penn et M. Rose, dir. Oxford: Oxford University Press, pp. 33-64.

Heckscher, Charles C. (1988), « *The New Unionism: Employee Involvement in the Changing Corporation* », New York, Basic Books Inc.

Heckscher, Charles C. (1991), « *Leçons à tirer du mouvement syndical aux États-Unis* », Communication présentée au colloque Gérard Picard II. Québec : CSN.

Gauvin, Cateline (1998), Étude sur l'impact de la formation sur un changement organisationnel – le cas de Kenworth du Canada, - Mémoire de maîtrise, Écoles des relations industrielles, Université de Montréal.

Guest, David E. (1995), « *Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations* », dans J. Storey (dir.), *Human Resource Management. A Critical Text*, Londres et New York, Routledge, pp. 110-141.

Gazette officielle du Québec, 16 avril 1997, 129<sup>e</sup> année, n<sup>o</sup> 15.

Gazette officielle du Québec, 19 avril 2000, 132<sup>e</sup> année, n<sup>o</sup> 16.

Guest, David, Riccardo Peccei et Andrea Thomas (1993), « *The Impact of Employee Involvement on Organisational Commitment and "Them and Us" Attitudes* », *Industrial Relations Journal*, vol. 24, n<sup>o</sup> 3, pp. 191-200.

Giles, Anthony (1996), « *Globalization and Industrial Relations* ». *The Globalization of the Economy and the Worker*. A. Giles, A. E. Smith et G. Trudeau, dir. Québec : CIRA, pp. 3-22.

Grant, Michel et Benoît Lévesque (1997) « *Aperçu des principales transformations des rapports du travail dans les entreprises : le cas québécois* », Cahiers du CRISES, Collection études théoriques, n<sup>o</sup> ET9702.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1996), « *Allemagne : le retour des conseils de travailleurs?* », dans J.-P. Durand (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, pp. 95-116.

Hyman, Richard (1994), « *Changing Trade Union Identities and Strategies* », dans R. Hyman et A. Ferner (dir.), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Blackwell, pp. 108-139.

Hyman, Richard (1996), « *Changing Union Identities in Europe* », dans P. Leising, J. Van Leeput et J. Vilrocx (dir.), *The Challenges of Trade Unions in Europe*, Aldeshot, Edward Elgar, pp. 53-73.

Hyman, Richard (1997a), « *La géométrie du syndicalisme : une analyse comparative des identités et des idéologies* », *Revue des Relations industrielles*, vol. 52, n<sup>o</sup> 1, pp. 7-38.

Hyman, Richard (1997b), « *The Future of Employee Representation* », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 35, n<sup>o</sup> 3, pp. 309-356.

Hyman, Jeff et Bob Mason (1995), « *Managing Employee Involvement and Participation* », Londres, Sage Publications.

Jenson, Jane et Rianne Mahon (1993), « *North American Labour: Divergent Trajectories* ». *The Challenges of Restructuring North American Labor Movements Respond*. J. Jenson et R. Mahon, eds. Philadelphia: Temple University Press, pp. 3-15.

Journal interne de Paccar du Canada Ltée usine de Ste-Thérèse au Québec, Charron, Normand, directeur des ressources humaines et du développement organisationnel - décembre 2004.

Journal The Militant : vol. 59, n<sup>o</sup> 36, 2 octobre 1995.



Juravich, Tom (1996), « *Empirical Research on Employee Involvement: A Critical Review for Labor* », *Labor Studies Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 52-69.

Katz, Harry (1993), « *The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis* », - Cornell University, ILR School.

Katz, Harry et John Paul Macduffie (1994), « *Collective Bargaining in North America* », dans P. VOOS (dir.), *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*, Madison, IRRRA, pp. 181-223.

Kochan, T. (1996), *Full Service Unionism*, originally published in the Summer 1996 issue of *Boston Review*, <http://www-polisci.mit.edu/BR21.3/Kochan.html> site visité le 5 avril 2002.

Kochan, T, R. McKersie et P. Cappelli (1984), « *Strategic Choice and Industrial Relations Theory* », *Industrial Relations*, vol. 23, n° 1.

Kochan, T., H. Katz et R. McKersie (1986), « *The Transformation of American Industrial Relations* ». Basic Books, New York.

Kochan, Thomas A. et Paul Osterman (1994), « *The Mutual Gains Enterprise* », Boston, Harvard Business School Press.

Langille, Brian (1996), « *General Reflections on the Relationship of Trade and Labour (Or Fair Trade is Fair Trade's Destiny)* », *Fair Trade and Harmonization*, vol. 2, J. N. Bhagwati et R. E. Hudec, dir. Cambridge, Mass : M.I.T. Press.

Lapointe, Paul-André et Renaud Paquet (1994), « *Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail, les positions des dirigeants syndicaux locaux* ». *Revue des Relations industrielles*, vol. 49, n° 2, pp. 282-303.

Lapointe, Paul-André et Paul R. Bélanger (1996), « *La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises* », *L'état des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*, Les Presses de l'Université Laval, pp. 284-310.

Lapointe, Paul-André (1998), « *Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition* », *Sociologie et société*, Québec, vol. XXX, n° 2, 1998, pp. 189-212.

Lapointe, Paul-André (1997), « *Cascades Jonquière : entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle* », dans M. Grant, P. R. Bélanger et B. Lévesque (dir.), *Nouvelles formes d'organisation du travail*, Montréal et Paris, L'Harmattan, pp. 41-82.

Laprade, Yvon, Rue Frontenac, 14 décembre 2010.

La Presse, édition du 11 avril 1996, cahier A.

Laville, Jean-Louis (1993), « *Participation des salariés et travail productif* », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 27-46.

Lavoie, Marco (1999), <http://www.netcolony.com/members/sst/Model.html>, site visité le 9 juin 2006.

Leblanc, Isabelle (2003), « *Le Conseil des services essentiels : L'institution et ses interventions dans les corporations municipales* », mémoire en droit LL.M. de l'Université du Québec à Montréal, Département des sciences juridiques.

Le Devoir, édition du 12 avril 1996, p.A-8.

Lee, Eddy (1996), « *Politiques de l'emploi et mondialisation : une vue d'ensemble* ». Revue internationale du travail, vol. 134, n° 4-5, pp. 485-495.

Les Affaires, éditions du 15 décembre 1990, p. 12.

Lévesque, Christian et Gregor Murray (1998), « *La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation* », Relations Industrielles, vol. 53, n° 1.

Lévesque, Christian et Gregor Murray (2003), « *Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau* » Revue de l'IRES n° 41 - 2003/1

Lévesque, Christian, Gregor Murray et Stéphane Le Queux (1998), « *Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine* », Sociologie et société, Québec, vol. XXX, n° 2.

Linhart, Danièle (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.

Linhart, Danièle (1996a), « *L'approche française de l'évolution du travail et de l'entreprise* », dans G. Murray, M. L. Morin et I. Da Costa (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Sainte-Foy et Toulouse, Les Presses de l'Université Laval et Octares, pp. 126-150.

Linhart, Danièle (1996b), « *Souffrance individuelle et action collective* », dans J.-P. Durand (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, pp. 57-78.

Locke, Richard (1995), « *The Transformation of Industrial Relations? A Cross-National Review* ». *The Comparative Political Economy of Industrial Relations*. Kirsten S. Wever et Lowell Turner, dir. Madison, Wisc.: Industrial Relations Research Association, pp. 9-32.

Locke, R., Kochan T. et M. Piore (1995), « *Employment Relations in a Changing World Economy* », MIT Press, Cambridge.

Low, S., Graham (1998), « *The Future of Work, Implications for Unions* », Université de l'Alberta, Revue des Relations Industrielles, vol. 53, n° 2.

Lucio, Miguel Martinez et Syd Weston (1994), « *New Management Practices in a Multinational Corporation: The Restructuring of Worker Representation and Rights?* ». *Industrial Relations Journal*, vol. 25, n° 2, pp. 110-121.



MacDuffie, John Paul (1995), « *Workers' Roles in Lean Production: The Implications for Worker Representation* », dans S. Babson (dir.), *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit, Wayne State University Press, pp. 54-69.

Martin, Dominique (1994), « *Démocratie industrielle : La participation directe dans les entreprises* », Paris, PUF.

Melançon, Julie (automne 2006), Entrevue réalisée auprès de Sylvie Boucher, alors directrice de la santé-sécurité à l'usine Paccar de Sainte-Thérèse. Parue dans la revue « *Prévention au travail* », revue interne en santé-sécurité au travail de l'usine Paccar de Sainte-Thérèse, automne 2006

Maschino, Dalil (1992), « *Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique* », *Le marché du travail*, vol. 13, n° 7, pp. 6-8 et 73-90, et n° 8, pp. 6-10 et 73.

Maschino, Dalil (1992a), « *Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique (1<sup>re</sup> partie)* ». *Le marché du travail*, vol. 13, n° 7, juillet, pp. 6-8 et 73-80.

Maschino, Dalil (1992b), « *Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique (2<sup>e</sup> partie)* ». *Le marché du travail*, vol. 13, n° 8, août, pp. 5-10 et 73.

Ministère du travail :

[http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/gestion\\_des\\_ressources\\_humaines/reconnaissance\\_au\\_travail/implantation\\_rapide\\_des\\_petites\\_ameliorations\\_paccar\\_du\\_canada\\_ltee.html](http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/gestion_des_ressources_humaines/reconnaissance_au_travail/implantation_rapide_des_petites_ameliorations_paccar_du_canada_ltee.html)

Site consulté le 5 février 2008

Moreau, Marie-Ange et Gilles Trudeau (1998), « *Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie* », *Revue des Relations industrielles*, vol. 53, n° 1, Québec.

Morin, Fernand (1993), « *La négociation collective selon le modèle de 1944 est-elle périmée?* ». *La négociation collective de travail : adaptation ou disparition?* C. Bernier et al., dir. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, pp. 13-43.

Mowday, Richard T., Lyman W. Porter et Richard M. Steers (1982), « *Employees-Organization Linkages* ». , New York et Londres, Academic Press.

Murray, Gregor (1994), « *La représentation en relations industrielles : perspective et prospective* », (sous la dir. de) M. Audet et coll., *La représentation : miroir ou mirage de la démocratie au travail?*, Québec, Presses de l'Université Laval, pp. 7-30.

Mentzer, M. S (1991), « *The Limits of Control in the Multinational Corporation* », *International Journal of Commerce and Management*, vol. 1, n° 1 and 2, pp. 55-72.

Mentzer, M. S.(1996) « *Corporate Downsizing and Profitability in Canada* », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 13, n° 3, pp. 237-250.

Noël, Mathieu « *Quebec trade unionism in the 20th century* », travail dirigé par Dominique Marquis, Laboratoire d'histoire et de patrimoine de Montréal, Université du Québec à Montréal, [www.mccord-museum.qc.ca](http://www.mccord-museum.qc.ca). Site visité le 20 septembre 2010.

Offe, Claus et Helmut Wiesenthal (1980), « *Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form* », *Political Power and Social Theory, University of California, JAI Press, vol. 1, pp. 67-116.*

Osterman, Paul (1994), « *How common is workplace transformation and who adopts it?* ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 2, pp. 173-188.

Paul R. Bélanger et Mario Huard (1994), « *Vers une démocratisation de l'entreprise : le cas de GM-Boisbriand* », dans Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, *La modernisation de l'entreprise*, Presses de l'Université de Montréal, p. 162.

Peetz, David (1996), « *Unions, Conflict and the Dilemma of Cooperation* », *Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n° 4, pp. 548-570.

Pélessier, Jean (1996), « *Procédures de licenciement économique* ». *Droit de l'emploi*. Paris : Éditions Dalloz, pp. 591-649.

Piore, Michael et Charles C. Sabel (1984), « *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity* ». New York: Basic Books.

Piotte, Jean-Marc, (2004) « *Le syndicalisme québécois : deux siècles d'histoire* », sous la direction de Sylvie Montreuil, *Revue des Relations industrielles*, Volume 59, numéro 4, automne 2004, p. 809-811.

Robinson, Ian (1994), « *NAFTA, Social Unionism, and Labour Movement Power in Canada and the United States* ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n° 4, pp. 657-695.

Roy, Jean, « *La Grève d'Asbestos* » [enregistrement vidéo]. Un DVD, 47 minutes. *Les 30 journées qui ont fait le Québec* (series), Montréal : Eurêka!

Rubinstein, Saul, Michael Bennett et Thomas Kochan (1993), « *The Saturn Partnership: Co-Management and the Reinvention of the Local Union* ». *Employee Representation Alternatives and Futures Directions*. B. E. Kaufman et M. M. Kleiner, eds. Madison: IRRA, pp. 339-370.

Sainsaulieu, Renaud (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Sherrer, Peter D. et Motohiro Morishima (1989), « *Roads and Roadblocks to Dual Commitment: Similar and Dissimilar Antecedents of Union and Company Commitment* », *Journal of Labor Research*, vol. X, n° 3, pp. 311-330.

Société Radio-Canada, « *Le Front commun* » [enregistrement vidéo]. Un DVD, 49 minutes, *Tout le monde en parlait*, saison 2, 2007.

St-Onge, Sylvie et Brigitte Banville, « *É.C.L.A.I.R : la reconnaissance de l'amélioration continue chez Paccar du Canada ltée, Ste-Thérèse, Québec* », Ressources humaines et développement social Canada, site consulté en juillet 2007.

Streeck, Wolfgang (1987), « *The Uncertainties of Management and the Management of Uncertainty: Employers, Labor Relations and Industrial Adjustment in the 1980s* », *Work, Employment & Society*, vol. 1, n° 3, pp. 281-308.

Streeck, Wolfgang (1991), « *On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production* ». *Beyond Keynesianism The Socio-Economics of Production and Full Employment*, E. Matzner et W. Streeck, eds. Aldeshot (England) et Brookfield (Vermont): Grower House, pp. 21-61.

Streeck, Wolfgang (1992), « *National Diversity, Regime Competition and Institutional Deadlock. Problems in Forming a European Industrial Relations System* », *Journal of Public Policy*, vol. 12, n° 4, pp. 301-330.

Streeck, Wolfgang (1993), « *Training and the New Industrial Relations* ». Economic Restructuring and Emerging Patterns of Industrial Relations. S. R. Sleingh, ed., Kalamazoo, Michigan: Upjohn Institute, pp. 167-189.

TCA (Travailleurs canadiens de l'automobile) (1993), « *Workplace Issues Work Reorganization: Responding to Lean Production* ». Texte présenté à The Lean Workplace Conference. Toronto, 30 septembre - 3 octobre 1993.

TCA: <http://www.localtca.ca>

Terry, Michael (1994), « *Workplace Unionism: Redefining Structures and Objectives* », dans R. Hyman et A. Ferner (dir.), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Blackwell, pp. 223-249.

Thiétart, Raymond-Alain, et al. (1999), « *Méthodes de recherche en management* », Dunod, 535 pages, Paris.

Thompson, Mark (1996), « *The Industrial Relations Policies of Foreign-Owned Firms in Canada* ». *The Globalization of the Economy and the Worker*. A. Giles, A. E. Smith et G. Trudeau, dir. Québec : CIRA, pp. 63-76.

Tremblay, Jean-François (2010), « *La théorie des négociations stratégiques: Une mise à l'épreuve en contexte québécois* », - *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 8, numéro 1, pp. 17-40

« *Troc made in Quebec* » (1997), la Société Radio-Canada, un reportage du *Téléjournal Le Point* portant sur les dessous des négociations du conflit Kenworth, réalisatrice Louise Lemelin

Troy, Leo (1992), « *Convergence in International Unionism: The Case of Canada and the USA* ». *British Journal of Industrial Relations*, volume 30, n° 1, pp. 1-43.

Tixier, Pierre-Éric (1992), « *Mutation ou déclin du syndicalisme? : le cas de la CFDT* », Paris, PUF.

Turner, Lowell (1991), « *Democracy at work changing world markets and the future of labor unions* ». Ithaca, New York: Cornell University Press.

TVA Nouvelles, archives :

<http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/regional/archives/2001/01/20010127-080645.html> Site visité le 20 janvier 2007.

Verma, Anil et Joel Cutcher-Gershenfeld (1993), « *Joint Governance in the Workplace: Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation* ». Employee Representation Alternatives and Futures Directions. B. E. Kaufman et M. M. Kleiner, eds. Madison: IRRA, pp. 197-234.

Voos, Paula B. (1994), « *An Economic Perspective on Contemporary Trends in Collective Bargaining* », dans P. B. Voos (dir.), *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*, Madison, IRRA, pp. 1-23.

Walton, Richard E., Joel E. Cutcher-Gershenfeld et Robert B. McKersie (1994), « *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations* », Boston, Harvard Business School Press.

Weil, David (1994), « *Turning the Tide: Strategic Planning for Labour Unions* », Lexington Books, 319 pages, New York.

Wells, Donald M. (1993), « *Are Strong Unions Compatible with the New Model Of Human Resource Management?* ». *Revue des Relations industrielles*, vol. 48, n° 1, pp. 56-85.

Wells, Donald M. (1996), « *New Dimensions for Labor in a Post-Fordist World* », dans William C. Green et Ernest J. Yanarella (dir.), « *North American Auto Unions in Crisis. Lean Production as Contested Terrain* », Albany, State University of New York Press, pp. 191-207.

Windolf, Paul (1989), « *Productivity Coalitions and the Future of European Corporatism* », *Industrial Relations*, vol. 28, n° 1, pp. 1-20.

Womack, James P., Daniel T. Jones et Daniel Roos (1990), « *The Machine That Changed the World* », New York: Harper Perennial.

Womack, James P., Daniel T. Jones et Daniel Ross (1992), *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod.

Yin R. K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Londres: Sage.