

Université de Montréal

Anticipation syndicale des restructurations d'entreprise : une étude de cas dans le secteur de la fabrication et l'emballage de verre

Par Magali Leclerc

École de relations industrielles

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

Août 2015

©, Magali Leclerc, 2015

Résumé

Au cours des dernières années, la mondialisation des marchés a radicalement modifié les activités économiques des entreprises et le tissu productif à travers la planète. Les restructurations deviennent dès lors des options avantageuses pour les entreprises afin de demeurer concurrentielles. Alors qu'auparavant les restructurations consistaient essentiellement en une réduction d'effectifs dans un site considéré peu rentable, elles sont aujourd'hui polymorphes: fermeture de site, délocalisations, sous-traitance, ouverture de nouvelles unités au pays et hors pays, relocalisation et fusions-acquisitions (Rouleau, 2000) et (AgirE, 2008). Or, les restructurations posent un problème pour l'action syndicale qui doit composer avec ces processus complexes en raison de leur caractère multidimensionnel, multi niveaux et multi acteurs. Les réponses syndicales aux restructurations s'élaborent toujours dans un contexte d'asymétrie de pouvoirs dans la mesure où l'employeur est maître des dimensions spatiales et temporelles des restructurations. L'anticipation syndicale des restructurations apparaît être une stratégie innovante qui permet aux syndicats de réduire ou mieux, de prévenir les conséquences négatives qui découlent des restructurations. Cette recherche a pour objectif d'examiner les facteurs influençant l'anticipation des restructurations en vue d'en dégager les conditions se rattachant à un tel exercice pour les syndicats. À cette fin, deux modèles d'analyse ont été mobilisés. En premier lieu, les ressources de pouvoir syndicales de Lévesque et Murray (2003) permettent d'expliquer l'anticipation syndicale des restructurations dans la mesure où la capacité d'action du syndicat local constitue un facteur qui ne dépend que du syndicat lui-même. Puis, le modèle d'analyse d'AgirE (2008) permet d'expliquer l'espace et le temps d'action alloués au syndicat par l'employeur pour anticiper les restructurations. Les variables indépendantes provenant de ce modèle d'analyse sont les suivantes: les caractéristiques de l'entreprise, les caractéristiques du territoire et la stratégie patronale de restructuration.

Cette présente recherche a été réalisée sous la forme d'une étude de cas. Il s'agit ici de l'étude d'un cas critique d'anticipation syndicale d'une restructuration ayant eu cours en 2004-2005 dans une usine du secteur manufacturier québécois. Des entrevues ont été effectuées auprès de représentants syndicaux de l'usine, d'un ex-cadre de l'usine et de deux intervenants importants du milieu communautaire.

Les résultats de notre recherche montrent sans équivoque que la capacité d'action du syndicat local est un facteur-clé qui a permis d'expliquer l'anticipation stratégique et opérationnelle de la restructuration interne ayant eu lieu dans l'usine de fabrication et d'emballage de verre. En dépit des caractéristiques de l'entreprise et de la stratégie patronale de restructuration défavorable à l'implication syndicale, le syndicat local a su lui-même se créer un espace d'action lui ayant permis de sauver l'établissement d'une possible fermeture à moyen-long terme. Les caractéristiques territoriales favorables à une action concertée entre les différents acteurs du territoire où est située l'usine se sont également avérées une condition importante pour l'anticipation syndicale de la restructuration.

Mots-clés: (1) anticipation, (2) mondialisation, (3) Québec, (4) restructuration, (5) secteur manufacturier, (6) stratégie, (7) syndicat

Abstract

Over the last few years, market globalization has radically changed business activity and production across the world. Hence forward, firms have turned advantageously to company restructuring in order to remain competitive. Traditionally, company restructuring consisted in job cutback on unprofitable sites, but today various forms coexist such as site closures, relocations, mergers and acquisitions (Rouleau,2000) and (AgirE,2008). Consequently, company restructuring represent an important issue for union action when trade unions are faced to cope with complex multi-dimensional, multi-level and multi-stakeholders processes. Union response to restructuring processes always develops in a context of power asymmetry where temporal and spatial dimensions of company restructuring are driven by employers. Therefore, trade unions respond and adapt their own strategies around this new economic reality. Union anticipation of company restructuring activities appears to be an innovating strategy by allowing unions to alleviate or better still, prevent negative consequences of restructuring activities. The objective of this research is to examine the factors impacting on anticipation of restructuring to determine for unions the conditions associated with a successful approach. To this end, two analysis models have been retained. The first model, Levesque and Murray`s Union Power Resources (2003), describes unions anticipation of restructuring in terms of its capacity of action at the local level. The second analysis model, AgirE (2008), explains the importance of allowing time and space to the union for anticipating company restructuring.

The independent variables of this analysis model are the following: firm characteristics, territorial characteristics and employer`s restructuring strategy.

This research has been undertaken as a case study. It has been carried out on a critical case of union anticipation which took place during years 2004-2005 in a Quebec manufacturing plant. Interviews were conducted with the plant`s union representative, with one former manager and with two important community stakeholders.

Results of our research unequivocally demonstrate that the capacity of action of the local union is a key factor which allowed to explain why a strategic and operational anticipation of internal restructuring was possible in this glass manufacturing and packaging plant. Despite firm characteristics unfavorable to union`s involvement, the local union was successful in establishing its own sphere of action which allowed the firm to avoid a potential medium to long term plant closure.

Territorial characteristics favorable to concerted action among the various stakeholders in the territory where the plant is located have proved to be a critical factor in the union`s anticipation of the plant`s restructuring activity

Key words: (1)Anticipation, (2) Company restructuring, (3) Globalization, (4) Manufacturing sector, (5) Quebec, (6) Strategy, (7) Union

Table des matières

Table des matières	iv
Liste des tableaux	viii
Liste des figures	ix
Table des annexes	x
Remerciements	xi
Introduction	2
Chapitre 1 : Recension des écrits : Restructurations, transformations de l'entreprise et anticipation	
1.1 Restructurations et transformations de l'entreprise	6
1.2 Transformations de l'entreprise et de la nature des restructurations	9
1.2.1 Transformations liées à l'espace d'action	10
1.2.2 Transformations liées aux structures et à l'organisation du pouvoir de direction de l'entreprise	16
a) Fusion-acquisition	16
b) Sous-traitance/Externalisation	17
1.2.3 Transformations liées au temps de l'action	17
1.2.4 Restructurations et crise économique.....	19
1.3 Facteurs explicatifs des dynamiques sociales des restructurations mises en place par les acteurs.....	21
1.3.1 Synergies d'action dans l'entreprise	23
1.3.2 Synergies d'action sur le territoire	26
1.3.3 Le modèle des <<3M>> du projet AgirE- une synthèse	28
1.4 Carte Institutionnel et environnement juridique québécois	33
1.5 Anticipation.....	35
1.5.1 Temporalité de l'anticipation	37
1.5.2 Espace de l'anticipation	39
1.6 Anticipation syndicale et ressources de pouvoir.....	42
1.7 Constats de la littérature.....	47
1.8 Problématique	49

Chapitre 2 : Modèle d'analyse et hypothèses

2.1 Modèle Conceptuel	58
2.1.1 Variable dépendante : l'anticipation syndicale des restructurations	59
2.1.2 Variables indépendantes	60
a) Capacité d'action du syndicat	60
b) Caractéristiques de l'entreprise	61
c) Caractéristiques du territoire sub-national	64
d) Stratégie patronale de restructuration	64
2.2 Modèle Opératoire	65
2.2.1 Variable dépendante : L'anticipation syndicale des restructurations	65
2.2.2. Variable indépendante I : capacité d'action du syndicat	67
2.2.3 Variable Indépendante II : caractéristiques de l'entreprise	70
a) Culture, modèle de management et pays d'origine de l'entreprise	70
b) Forme et lieu de la prise de décision dans l'entreprise	71
c) Secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise	71
d) Marge discrétionnaire de la direction locale	71
2.2.4 Variable indépendante III : caractéristiques du territoire sub-national	74
2.2.5 Variable indépendante IV : stratégie patronale de restructuration	76
2.3 Hypothèses	77

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

3.1 Type de recherche	81
3.2 Plan d'observation	82
3.2.1 Structure de la preuve	82
3.2.2 Population et unité d'analyse	82
3.2.3 Choix du cas à étudier	83
3.2.4 Méthode de collecte des données	84
3.2.5 Validité de la recherche	86
3.2.5.1 Validité interne	86
3.2.5.2 Validité externe	87
3.3 Plan d'analyse	87

Chapitre 4 : Contexte de l'établissement à l'étude et présentation des résultats

4.1 Présentation générale de l'entreprise multinationale	92
4.1.1 Historique de l'entreprise multinationale	92
4.1.2 Activités	93
4.1.3 Contexte économique mondial et marché	93
4.2 Contexte général de l'établissement à l'étude	94
4.2.1 Historique	94
4.2.2 Marchés desservis et compétiteurs	97
4.2.3 Organisation du travail et de la production	97
4.2.4 Relations de travail	99
4.3 Anticiper : vaut mieux prévenir que guérir	100
4.3.1 2004-2005 : un investissement majeur se fait attendre	101
4.3.2 Anticipation stratégique syndicale	101
a) Obtention d'une information pertinente	102
b) Obtention du droit de consultation et de négociation	108
4.3.3 Anticipation opérationnelle	118
4.3.4 Processus et démarche	121
4.3.5 Quelques constats	123
4.4 Capacité d'action du syndicat local	125
4.4.1 Capacité stratégique	126
4.4.2 Solidarité interne	130
4.4.3 Solidarité externe	135
4.4.4 Quelques constats	140
4.5 Les caractéristiques de l'entreprise	141
4.5.1 Culture, modèle de management et pays d'origine de l'entreprise	141
4.5.2 Secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise	148
4.5.3 Lieu et forme de la décision dans l'entreprise	151
4.5.4 Marge discrétionnaire de la direction locale	153
4.5.5 Quelques constats	156
4.6 Les caractéristiques du territoire sub-national	157
4.6.1 Cadre institutionnel et juridique du territoire sub-national	157

4.6.2 Culture locale	159
4.6.3 Coordination entre les acteurs territoriaux	160
4.6.4 Possibilité de partenariat territorial	162
4.6.5 Quelques constats	163
4.7 La stratégie patronale de restructuration	164
4.7.1 Quelques constats	167

Chapitre 5 : Analyse et discussion des résultats

5.1 Hypothèse 1	168
5.2 Hypothèse 2	174
5.3 Hypothèse 3	182
5.4 Hypothèse 4	187
5.5 Questions soulevées par les résultats	189

Conclusion générale	194
----------------------------------	------------

Bibliographie	199
----------------------------	------------

Annexe I : Formulaire de consentement	II
--	-----------

Annexe II : Grille d'entretien : Représentants syndicaux	V
---	----------

Annexe III : Grille d'entretien : Direction locale.....	XV
--	-----------

Liste des tableaux

Tableau 1 : Facteurs conditionnant le jeu des acteurs dans l'entreprise	23
Tableau 2 : Facteurs conditionnant le jeu des acteurs sur le territoire	27
Tableau 3 : Les deux types d'anticipation des restructurations par les acteurs	39
Tableau 4 : Stratégies de restructuration.....	40
Tableau 5 : Anticipation et stratégie syndicales des restructurations	66
Tableau 6 : La capacité d'action du syndicat.....	69
Tableau 7 : Les caractéristiques de l'entreprise	73
Tableau 8 : Les caractéristiques de l'entreprise	75
Tableau 9 : Stratégie patronale de restructuration	76
Tableau 10 : Synthèse des résultats	90
Tableau 11 : Hypothèse 1	168
Tableau 12 : Hypothèse 2	175
Tableau 13 : Hypothèse 3	182
Tableau 14 : Hypothèse 4	187

Liste des figures

Figure 1 : Modèle intégrateur d'AgirE (2008).....	22
Figure 2 : Modèle intégrateur d'AgirE (2008).....	30
Figure 3 : Intégration des modèles d'AgirE (2008) et de Lévesque et Murray (2003)	57

Table des Annexes

Annexe I : Formulaire de consentement pour les entrevues	II
Annexe II : Grille d'entretien; Représentants syndicaux	V
Annexe III : Grille d'entretien; Direction locale.....	XV

Remerciements

Je profite de l'occasion pour offrir mes sincères remerciements à tous ceux qui ont collaboré de près et de loin à ce présent mémoire.

En premier lieu, je désire remercier les six intervenants que nous avons interviewés dans le cadre de cette recherche: trois représentants syndicaux de l'usine, un ex-directeur des ressources humaines ainsi que deux intervenants de l'organisme de développement social et économique (CDÉC) du territoire où opère l'usine. S'ajoute également à cette liste, Madame Jasmine Martin que je remercie de m'avoir reçue aux bureaux de la FTQ et de m'avoir mise en contact avec les représentants syndicaux de l'usine. La réalisation de ce mémoire n'aurait pu être possible sans le précieux temps que ces gens ont eu la bonté de m'accorder.

Par la même occasion, je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance envers mon directeur de recherche, le professeur Patrice Jalette. Son expertise, ses judicieux conseils, sa patience infinie et son indéfectible appui durant toute ma scolarité de maîtrise m'ont permis d'une part d'atteindre mes objectifs académiques et d'autre part de continuer sans relâche à terminer ce mémoire contre vents et marées. Mille fois merci.

Je transmets mes remerciements aux membres du jury, les professeurs Michel Coutu et Mélanie Laroche dont les suggestions m'ont permis d'améliorer grandement la qualité de mon mémoire.

Je souhaite remercier ma mère, Monique Leclerc, pour son inestimable patience et son appui inconditionnel tout au long de mon parcours de maîtrise. Sa grande confiance en moi ainsi que ses encouragements sont manifestes compte tenu des moments éprouvants auxquels nous avons dû faire face lors du décès subit de mon père. D'ailleurs, je dédie ce mémoire à mon père et à mon grand-père qui nous ont quittés alors qu'il était en chantier. De plus, je ne remercierai jamais assez mes grandes amies, Rachel et Geneviève, qui m'ont accompagnée et écoutée dans les moments les plus difficiles.

Introduction

L'économie s'est internationalisée à un rythme exponentiel au cours des dernières années. Les pays à bas salaires sont devenus une destination de choix pour le capital manufacturier et les capacités manufacturières en raison de la libéralisation des mouvements de capitaux, des bas coûts de transport, du développement des technologies, mais surtout de la présence de main-d'œuvre qualifiée. De nouveaux acteurs sont apparus tels que la Chine, le Brésil, la Russie et l'Inde sont apparus sur la scène de l'économie mondiale (Conference Board of Canada, 2008). De nombreux sites de production occidentaux situés dans les pays de l'OCDE ont subi les contrecoups de ce mouvement, faisant l'objet de restructurations successives. Cette tendance à la restructuration s'est poursuivie durant et après la crise économique de 2008-2012.

Alors qu'auparavant les restructurations consistaient essentiellement en une réduction d'effectifs dans un site considéré peu rentable, elles sont aujourd'hui polymorphes, allant jusqu'à reconfigurer les arrangements structurels traditionnels de l'entreprise afin qu'elle puisse demeurer concurrentielle (Rouleau, 2000). Les restructurations prennent ainsi plusieurs formes qui s'opérationnalisent selon les changements désirés par les entreprises pour demeurer compétitives. En premier lieu, la modification de l'organisation de l'entreprise répondant à un besoin accru de mobilité ou d'implantation hors pays commande diverses formes de restructurations telles que la réduction d'effectifs, la fermeture de site, la délocalisation, la sous-traitance, l'ouverture de nouvelles unités au pays ou hors pays, et la relocalisation (Jalette 2014a). Les entreprises optent également pour des changements dans leurs structures juridiques qui mènent à des restructurations prenant la forme de fusions, d'acquisitions, de concentrations, de cessions et d'absorptions (Coutu et Bourgault 2014).

Outre leurs impacts sociaux considérables, en particulier lors des licenciements qui en découlent (Bergeron et al 2014), les restructurations sont à même de redéfinir la dynamique des relations industrielles. En effet, les réponses syndicales aux restructurations s'élaborent toujours dans un contexte d'asymétrie de pouvoirs dans la

mesure où l'employeur est maître des dimensions spatiales et temporelles des restructurations (AgirE 2008). Devant de telles contraintes, les syndicats ont à définir leurs réponses et adapter leurs stratégies à la nouvelle réalité économique. Malgré cette apparente asymétrie, les syndicats conservent toujours une certaine marge de manœuvre et une capacité d'action leur permettant de tirer leur épingle du jeu. Différentes réponses ou positions syndicales peuvent être mises de l'avant à l'égard des restructurations : opposition, négociation en vue de réduire les conséquences négatives, partenariat patronal-syndical et abstention. L'absence de vision à long terme de la partie syndicale allant jusqu'à de la négligence expliquerait en partie le peu d'implication du syndicat dans les processus de changement opérés par l'employeur. À l'inverse, une position syndicale offensive constitue une réponse aux restructurations se voulant davantage proactive, c'est-à-dire en amont du changement, qui mise sur une plus grande implication du syndicat dans les processus de changement via la négociation et la proposition d'alternatives (Jalette, 2004). C'est ainsi que les syndicats et les acteurs sociaux cherchent par différents moyens de répondre, de limiter ou même de prévenir les conséquences négatives desdites restructurations. L'anticipation syndicale des restructurations s'avère une option innovatrice dans la mesure où elle se révèle être un moyen d'influencer davantage les processus de restructuration. Il s'agit d'une logique d'action qui cible davantage les causes que les conséquences d'une restructuration (AgirE, 2008) par la mise en place de procédures d'information, de consultation et de négociation tant à l'égard de celle-ci qu'à l'égard des questions touchant aux activités de l'entreprise dans le but de prévoir leurs effets sur les travailleurs.

Le présent mémoire examine l'une des réponses possibles de l'acteur syndical aux restructurations en posant la question :

À quelles conditions les syndicats peuvent-ils adopter une approche anticipative des restructurations?

Nous croyons que cette recherche peut offrir aux syndicats et aux acteurs sociaux de nouvelles pistes de réflexion quant à la problématique des restructurations. L'anticipation

syndicale des restructurations vise à prévoir ces événements critiques pour leur permettre de se mobiliser, de trouver les ressources nécessaires à la proposition d'alternatives. Malgré l'existence d'une asymétrie de pouvoirs entre l'acteur patronal et l'acteur syndical, l'anticipation syndicale des restructurations peut trouver un véritable appui en la capacité d'action propre au syndicat. Peut-être s'agit-il de la stratégie syndicale la plus efficace et la plus innovante afin d'influencer les décisions managériales de restructuration et les changements en découlant? Il va sans dire qu'anticiper les restructurations revêt une importance capitale dans le contexte québécois des relations industrielles étant donné l'absence de lois octroyant davantage de temps aux acteurs sociaux pour réagir aux mises à pied et aux licenciements (Poulin et Prud'homme, 2010). L'anticipation des restructurations peut être également vue comme une nouvelle source de pouvoir syndical permettant la correction de l'asymétrie de pouvoirs existant entre les syndicats et l'employeur.

Le modèle du groupe AgirE (Anticiper pour une gestion innovante des restructurations en Europe, 2008) ainsi que celui élaboré par Lévesque et Murray (2003) sur les ressources de pouvoir des syndicats sont mis ici à contribution pour comprendre l'anticipation syndicale des restructurations, en étudiant un cas de restructuration dans le cadre de l'enquête-terrain. La pertinence scientifique de cette recherche est incontestable vu la multiplicité des restructurations et de leurs formes qui se complexifient pour s'adapter aux nouvelles conditions des marchés. S'ajoute à cela, la pertinence sociale d'une telle recherche qui veut offrir de nouveaux outils aux acteurs sociaux pour influencer les restructurations et atténuer les conséquences négatives du phénomène.

Dans le chapitre premier, nous présentons une revue de la littérature qui porte essentiellement sur les restructurations qui transforment l'entreprise et ses structures de management, sur les dynamiques sociales mises en place par les acteurs à l'occasion de tels événements, sur le cadre institutionnel et l'environnement juridique québécois, sur le concept d'anticipation comme tel ainsi que sur les conditions d'anticipation par les syndicats, notamment selon leur capacité à mobiliser leurs ressources de pouvoir. Ensuite, le chapitre deux est consacré au modèle d'analyse retenu pour les fins de notre

recherche. Les variables de notre modèle conceptuel et de notre modèle opératoire sont : la capacité d'anticipation syndicale des restructurations (variable dépendante), la capacité d'action du syndicat d'établissement, la stratégie patronale de restructuration, les caractéristiques de l'entreprise ainsi que les caractéristiques du territoire sub-national (variables indépendantes). Nos hypothèses sont énoncées à la toute fin du chapitre deux. Notre méthodologie de recherche pour notre étude de cas est présentée au troisième chapitre et comporte les rubriques suivantes : le type de recherche, le plan d'observation et le plan d'analyse. S'ensuit le chapitre quatre qui, en premier lieu, présente l'entreprise et l'établissement où s'est déroulée notre enquête-terrain. La présentation des résultats compose le deuxième volet de ce chapitre. En dernier lieu, le cinquième chapitre comporte l'analyse et la discussion des résultats. La conclusion vient clore le présent mémoire.

CHAPITRE 1 – RECENSION DES ÉCRITS

Restructurations, transformations de l'entreprise et anticipation

Le chapitre premier de ce présent mémoire propose une recension des écrits scientifiques portant, en premier lieu aux sections 1.1 et 1.2, sur les transformations de l'entreprise, les restructurations et la transformation de la nature de ces dernières. À la section 1.3, nous mettons en évidence les facteurs explicatifs des dynamiques sociales des restructurations mises en place par les acteurs. Les sections 1.4, 1.5 et 1.6 abordent respectivement le cadre institutionnel et juridique québécois et l'anticipation ainsi que l'anticipation syndicale et les ressources de pouvoir syndicales. Les constats de la littérature (section 1.7) et la problématique viennent clore le chapitre un.

1.1 Restructurations et transformations de l'entreprise

La littérature offre quelques éclaircissements sur les restructurations. Dans un premier temps, il importe de comprendre ce que sont les restructurations, les formes que ces dernières peuvent prendre, ainsi que les raisons qui poussent les entreprises à s'engager dans de tels processus.

Selon Sengenber (2001 : sous la rubrique II. *The challenge of global restructuring* : 209) les restructurations sont définies comme des « adaptations et des transformations de la production et des services afin de négocier, sur une base non-épisodique, avec les changements qualitatifs survenant dans les marchés des capitaux, des biens et du travail [...] ». Nous voyons que la notion de restructuration réfère à l'adaptation d'une organisation à son environnement. C'est ainsi qu'une majorité d'auteurs soutient que les restructurations sont la concrétisation des choix stratégiques d'adaptation des entreprises à l'égard des profonds changements économiques survenus dans le contexte de la mondialisation des marchés (AgirE, 2008; Laroche et Hickey, 2014). Afin de se conformer aux diktats des rationalités économiques et financières imposés par les

marchés, les firmes se voient contraintes à se restructurer: transformations des activités; désir d'expansion au plan territorial (local), régional, continental et international; réduction de coûts; rationalisation technique et économique; flexibilisation dans les organisations et les contrats (AgirE, 2008). Dans un tel contexte d'adaptation à un environnement en perpétuel changement, nous comprenons pourquoi les firmes adoptent une logique de «réactivité optimale» qui passerait nécessairement par des restructurations récurrentes (Raveyre, 2005).

La notion de restructuration d'entreprise va plus loin qu'une simple adaptation organisationnelle. Selon le groupe AgirE (2008 : 147), la restructuration est :

« un processus complexe, protéiforme et multidimensionnel, comprenant des modifications de l'organisation de l'entreprise, de sa forme, de son périmètre, de ses activités, obéissant à des raisons et des objectifs économiques multiples choisis par la direction de l'entreprise, liés aux changements consécutifs à la globalisation de l'économie, se concrétisant par des opérations d'arrêt d'activités, de flexibilisation, de rationalisation de l'activité, d'externalisation tant nationale qu'internationale, mais aussi d'extension et de diversification structurelle et fonctionnelle ayant des conséquences majeures sur la structure de l'emploi et la qualité de l'emploi.»

Cette définition exhaustive des restructurations tient compte des importantes transformations du contexte économique international qui ont amené les entreprises à développer des stratégies d'adaptation. Ces stratégies se concrétisent et se mettent en place par un processus de restructuration, un processus de remaniements structurels de l'entreprise, tant à l'interne qu'à l'externe (Raveyre, 2005). La complexité du processus de restructuration s'explique par le fait qu'elle implique l'interaction de multiples acteurs, à différents niveaux de régulation de l'entreprise (du local à l'international), en plus de s'articuler tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau du territoire (AgirE, 2008). De plus, les processus de restructuration ont un impact sur toutes les dimensions d'une entreprise (gouvernance d'entreprise, finances, politique industrielle, production, commerce, management, gestion, emploi, gestion des ressources humaines, etc.). En cela, les restructurations ont un caractère résolument multidimensionnel. Elles sont également

protéiforme car elles peuvent prendre la forme d'une cession, d'un arrêt d'activité, d'une fusion-acquisition, d'une externalisation, etc. (AgirE, 2008)

La complexité et le caractère résolument polymorphe des restructurations en font des faits organisationnels totaux puisqu'elles s'opèrent tel un processus continu de décomposition et de recomposition des formes de contrôle dans l'entreprise (Rouleau, 2000). En cela, les restructurations ouvrent la porte à de majeures transformations au sein même de l'organisation de l'entreprise et elles renvoient incidemment à une modification de la structure du capital de l'entreprise (Bowman et Singh, 1993).

Selon Rouleau (2000), ces transformations répondent aux besoins d'efficacité et de profitabilité (par la rationalisation et la flexibilisation des pratiques de gestion et d'organisation du travail) et au renouvellement de leurs structures (par la transformation de la propriété du capital, des procédés de mise en œuvre, des politiques de gestion et du volume de la main-d'œuvre). C'est par de telles innovations que les firmes s'ajustent continuellement aux nouveaux critères des marchés pour s'assurer de leur pérennité. (Pulignano et Kluge, 2007).

Divers motifs sont invoqués par les firmes pour soutenir leurs décisions de recourir à une forme de restructuration ou une autre : fermer des établissements pour des raisons économiques (Jalette et Prudent, 2010); transformer la propriété du capital dans une optique de '*shareholder value*' (rentabilité à court terme); transformer les ressources financières par le biais d'alliances stratégiques et d'accords interentreprises pour ajuster les coûts d'investissement aux nouvelles conditions du marché; introduire de nouvelles technologies et de nouvelles formes d'organisation du travail en vue d'une utilisation plus efficiente des ressources matérielles; faire appel à des sous-traitants pour réduire les coûts de production (Rouleau, 2000).

Dans un contexte de relations du travail, la restructuration n'a pas toujours besoin de se matérialiser pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs économiques. Cette dernière peut faire planer quelque projet de restructuration dans le but d'obtenir certaines

concessions de la part des employés de ses divers sites (Jalette, 2011). Ces projets de restructuration peuvent notamment entraîner une compétition entre les établissements d'une même entreprise qui peut lui permettre de réduire considérablement ses coûts de main-d'œuvre (Greer et Hauptmeier, 2008).

Ces premières bases posées, il convient d'examiner plus en profondeur les transformations subies par les entreprises et la nature des restructurations.

1.2 Transformations de l'entreprise et de la nature des restructurations

La littérature portant sur les restructurations d'entreprise pose le constat suivant : l'adaptabilité des entreprises à l'internationalisation des marchés a eu pour effet de transformer la nature même des restructurations. Il convient donc d'examiner dans cette présente section les causes de ces profondes transformations.

Dans les années 70 et 80, les firmes entreprenaient des restructurations dans un contexte de déclin industriel afin d'éviter leur sortie du marché. Ces restructurations prenaient la forme d'une réduction radicale d'effectifs et se limitaient au secteur manufacturier. Depuis, les formes et les modalités des restructurations se sont sophistiquées en raison de l'internationalisation des marchés, du recours accru aux nouvelles technologies mais aussi en raison de la financiarisation accrue des activités économiques (AgirE, 2008). À cause de la vision à court terme des marchés, les firmes cherchent à se restructurer sur une base financière pour maximiser les profits, privilégiant ainsi les rendements aux actionnaires. Ce contexte a grandement contribué notamment à l'apparition de stratégies d'externalisation, voire même d'externalisation extra-territoriale des activités tant manufacturières que de services au cours des dernières années (Galgoczi, Keune et Watt, 2006). En plus de l'élargissement de l'espace d'action des entreprises, les processus de restructuration se sont accélérés en un temps record (AgirE, 2008), et cela sans compter l'effet de la crise économique des dernières années.

Ces transformations de la nature des restructurations sont envisageables selon trois dimensions différentes (AgirE, 2008). En premier lieu, les transformations de la nature

des restructurations relatives à l'espace d'action renvoient aux choix de localisation de la production par les entreprises. En second lieu, les transformations des arrangements structurels de l'entreprise et de l'organisation du pouvoir de direction réfèrent au renouvellement des structures organisationnelles et juridiques. Finalement, les transformations liées au temps de l'action se rapportent à la vitesse des restructurations et au temps accordé aux acteurs pour y réagir.

Les trois prochaines sous-sections sont consacrées aux transformations de la nature des restructurations selon les trois dimensions présentées ci-haut.

1.2.1 Transformations liées à l'espace d'action

L'internationalisation des marchés a nettement accru l'importance ainsi que le nombre des lieux d'action offerts aux entreprises ainsi que l'implication découlant de ces divers espaces d'action dans le choix managérial de restructuration. Cette situation a donné naissance à de profondes transformations de l'entreprise liées au choix de localisation de la production.

Les objectifs corporatifs, le degré d'internationalisation de l'entreprise, le secteur d'activité ainsi que le cadre institutionnel et juridique du territoire conditionnent grandement les choix stratégiques des entreprises à l'égard de son espace d'action et de ses choix de localisation (AgirE, 2008; Galgoczi, Keune et Watt, 2006). Afin d'optimiser leur compétitivité et leur adaptabilité aux changements induits par la globalisation de l'économie, les entreprises élaborent des stratégies orientées vers une flexibilité grandissante de leurs modes d'organisation. L'entreprise pouvant se concevoir comme un réseau, les stratégies ne s'organisent plus qu'aux niveaux régional et national mais selon des espaces territoriaux qui leurs sont favorables, que ce soit à l'étranger ou non (AgirE, 2008). Ainsi, les firmes multinationales ont cherché à mettre en œuvre de nouveaux modèles d'affaires menant à l'émergence d'un réseau international de production. Les réseaux tels qu'ils existent dans le commerce de détail (entreprise/établissements dépendants juridiquement et financièrement d'une « tête de réseau » qui développe un réseau de distribution) sont apparus également dans l'industrie manufacturière, une

compétition à l'échelle planétaire ayant cours au niveau des activités d'approvisionnement et de sous-traitance (Galzoczi, Keune et Watt, 2006). À cet égard, Pedersini (2006) observe que la mobilité des capitaux a permis aux entreprises d'implanter leurs activités dans des pays qui offraient davantage d'opportunités en terme de profitabilité. La proximité du marché, les coûts de production, les qualifications de la main-d'œuvre ainsi que le contexte politique et social des lieux de production sont autant de caractéristiques des territoires qui incitent les firmes à choisir une localisation plutôt qu'une autre (Galzoczi, Keune et Watt, 2006).

Par ailleurs, la sensibilité des entreprises aux questions de localisation varie selon le secteur d'activité (AgirE, 2008). Par exemple, les firmes exportatrices sont particulièrement vulnérables aux restructurations considérant qu'elles sont les plus exposées au rythme croissant de la compétition internationale. Les firmes internationales opérant dans certains secteurs touchés par une forte concurrence, tant pour les consommateurs que pour les investisseurs, sont fortement incitées à choisir d'autres lieux pour leurs nouvelles unités de production et d'approvisionnement (Jorgensen et Navrbjerg, 2001). Les unités fabriquant des produits en voie de désuétude ou étant tout simplement moins profitables seront fermées tandis que d'autres unités ou de nouvelles unités situées sur des territoires plus favorables verront une augmentation de leurs opérations. De plus, les multinationales opérant dans des secteurs au sein desquels la proximité des consommateurs importe chercheront à reconfigurer les lieux de leurs unités de production ou de services de manière à se rapprocher de leur bassin cible de consommateurs et ainsi à améliorer leur compétitivité (Jorgensen et Navrbjerg, 2001).

En fait, la nouvelle mobilité des capitaux combinée au progrès observé dans les transports, les télécommunications et les technologies a été propice pour l'émergence d'un capitalisme résolument géographique. La localisation de la production occupe désormais une place centrale dans les décisions stratégiques prises par les firmes (Jalette 2014b; Rainnie, Herod et McGrath Champ, 2007). Les stratégies concurrentielles des entreprises trouvent leur essor dans la recherche de sites d'implantation correspondant davantage à leurs besoins (AgirE, 2008).

En outre, la mobilité accrue des capitaux a largement contribué à l'affaiblissement du pouvoir de négociation économique des représentants des travailleurs. Les sociétés transnationales ont profité de cette nouvelle donne lors de leurs négociations avec les autres acteurs, particulièrement les syndicats qui ne jouissent pas de la même mobilité en raison du modèle national de relations industrielles et du droit national du travail (Robinson, 1998). Cette asymétrie des pouvoirs entre syndicats et employeurs a été aussi exacerbée par les efforts des gouvernements de certains pays industrialisés (par exemple, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie et au Canada) pour stimuler le développement économique des régions aux économies déclinantes. En effet, en encourageant les batailles syndicales pour l'emploi, les gouvernements ont favorisé le développement de partenariats patronal-syndical au niveau local qui ont contribué substantiellement à modifier les rapports de force lors des négociations collectives (Rainnie, Herod, McGrath Champ, 2007).

L'asymétrie des pouvoirs de l'employeur et des représentants des travailleurs est bien réelle. Les firmes opèrent globalement et disposent d'une marge de manœuvre considérable en raison de l'internationalisation du capital : elles ont la possibilité de déplacer leurs activités là où elles pourront tirer le plus d'avantages. L'action syndicale est plutôt confinée au cadre national de relations industrielles. Dans le cas des délocalisations, par exemple, ces asymétries sont relativement évidentes. Selon Pedersini (2006), les menaces de délocalisation ont donné vie à un phénomène de *regime shopping* découlant de la volonté des entreprises de s'implanter dans des lieux où le régime de relations industrielles leur est davantage favorable en termes de politiques publiques et de droit du travail. Dans le but de préserver l'activité économique et l'emploi, les États se sont souvent pliés aux exigences des entreprises en matière de déréglementation du marché du travail. Face à une décision de délocalisation, les syndicats ont souvent pu négocier des concessions qui ont mené à la fois à la révision du projet de restructuration mais aussi à une redéfinition de certains aspects de régulation du travail locale favorisant la compétitivité de l'entreprise dans sa localisation actuelle (Pedersini, 2006; Jalette, 2014b et 2011; Meardi et al. 2009).

L'évitement syndical peut également être à lui seul une raison suffisante pour l'employeur de justifier son choix d'une localisation et ce type de stratégie patronale ne date pas d'hier. Par exemple, au début des années quatre-vingt, notamment aux États-Unis, à une époque où le marché des produits et de l'emploi connût de profondes transformations, les employeurs jouissaient déjà d'un espace d'action considérable pour implanter de nouvelles activités sur le territoire d'états américains où l'influence syndicale était moindre (Kochan, McKersie et Cappelli, 1984).

La délocalisation apparaît comme la composante la plus concrète et visible de l'internationalisation accrue de l'économie puisqu'elle s'établit sur une plus grande fluidité des capitaux et sur une organisation de la production nettement plus éparse (Pedersini, 2006). La délocalisation ou autrement dit, l'externalisation extra-territoriale, désigne le changement de lieu, probablement à l'étranger, d'une unité productive déjà existante. Dans ce cas précis de restructuration, il y a concomitance entre l'ouverture d'une unité de production à l'étranger et la fermeture d'une unité locale (AgirE, 2008; Jalette, 2014b; Jalette et Chevance, 2008). Cette forme de restructuration est intrinsèquement liée à l'espace d'action des entreprises.

Chacune des décisions de délocalisation d'activités productives peuvent être déterminées par un contexte particulier. Par exemple, la restructuration d'une firme multinationale peut se traduire en une nouvelle répartition de la production et des investissements entre quelques entreprises qui lui ne sont pas affiliées et déjà existantes. Dans un tel cas, la production interne de l'entreprise ainsi que les potentialités présentées par les conditions locales peuvent influencer sur la décision de délocaliser ou non. Ainsi, un site à l'étranger peut présenter une série d'avantages, constituant ainsi une option intéressante pour une entreprise donnée. Une telle option peut engendrer un arrêt de la production sur le site initial (Pedersini, 2006). D'autres motivations managériales qui sous-tendent les décisions de délocaliser existent. Selon Collings (2007) ainsi que Jorgensen et Navrbjerg (2001), la préférence accordée à une localisation au détriment d'une autre ne s'inscrit pas uniquement dans une logique de réduction de coût de main-d'œuvre mais se trouve également à être au cœur d'une stratégie orientée vers la recherche de nouveaux marchés

(*marketseeking*). Collings (2007) rajoute que la décision de délocaliser la production d'un site donné vers un site étranger peut être tributaire du pouvoir d'influence (lobbying) que l'entreprise peut exercer sur les politiques publiques du nouveau pays hôte. À cet effet, le support offert par un pays pour revitaliser son territoire peut comporter divers incitatifs pour qu'une multinationale y investisse (Rainnie, Herod et McGrath Champ, 2007). De plus, la délocalisation permet à certaines entreprises l'optimisation de ses chaînes de valeur et la réduction de ses coûts de production (salaires, transport, formation, infrastructures disponibles, taxes, impôts, etc.).

Ces transformations de la nature des restructurations liées à l'espace d'action font que les employeurs et les syndicats entretiennent dorénavant des relations spatiales : comment les acteurs peuvent-ils utiliser la géographie à leur avantage? Dans le cas des employeurs, la délocalisation de leurs activités de production apparaît être une stratégie pouvant être très profitable. Affaiblir la position des syndicats et accroître la compétition entre les sites ou entre les communautés dans le but de tirer des travailleurs quelques concessions sont d'autres raisons qui poussent les entreprises à utiliser la menace de délocalisation (Rainnie, Herod et McGrath Champ, 2007; Collings, 2008; Jalette, 2011).

D'après une enquête par questionnaire sur les délocalisations menée par Jalette (2011) auprès des employeurs et des syndicats locaux présents dans le secteur manufacturier au Québec, près de 63% des syndicats locaux ont affirmé avoir fait l'objet d'une menace de délocalisation au sein d'un autre établissement de la même entreprise. De plus, les deux tiers de ces syndicats menacés ont indiqué avoir connu une délocalisation effective d'emplois. Ainsi, une large part des employeurs ont confirmé le sérieux de leur intention de délocaliser, passant de la menace à l'acte. L'étude de Jalette (2011) révèle que les syndicats qui n'ont pas connu de délocalisation effective sont ceux qui ont fait des concessions à l'employeur. Ces résultats démontrent que la menace de délocalisation est une stratégie fréquemment utilisée par les employeurs en relations de travail afin d'atteindre leurs objectifs économiques. En ce sens, la menace de délocalisation est aussi efficace pour atteindre leurs objectifs que la délocalisation. Malgré tout, il existe certaines

contraintes à la délocalisation, contraintes liées à la capacité structurelle de l'entreprise (position dans la chaîne de valeur, similarité des sites, etc.) (Jalette, 2011).

Quand il est question de délocalisation d'activités, il peut s'agir aussi d'activités transférées en sous-traitance à l'internationale. On parle alors de délocalisation au sens large (OCDE, 2007). Un sondage auprès de 132 entreprises canadiennes réalisé par le Conference Board (2005) montre que 58% d'entre elles ont eu recours à la sous-traitance internationale. Il se trouve que les activités qui ont été davantage délocalisées au sens large sont celles du secteur manufacturier. Dans ce secteur, les restructurations sont monnaie courante bien que la délocalisation au sens strict (activités transférés à l'internationale au sein du même groupe) (OCDE, 2007) ne constitue qu'une part marginale de l'ensemble des restructurations. Entre 2003 et 2008, Jalette et Prudent (2009) ont recensé 1582 événements de restructuration dans le secteur manufacturier au Québec. Cependant, seules trente-cinq délocalisations ont été constatées, ce qui représente 2,2% des événements de restructuration entraînant une perte d'emploi. Aussi, les deux chercheurs évaluaient que seulement 4,6% de toutes les pertes d'emploi à la suite de restructurations sont attribuables aux délocalisations.

Pour l'acteur syndical, il existe une voie pour réduire cette asymétrie des pouvoirs quant au choix managérial de délocaliser des activités : une coopération syndicale à l'échelle internationale impliquant un degré élevé de coordination entre les syndicats nationaux des différents pays (Collings, 2007). Selon Greer et Hauptmeier (2008), le transnationalisme syndical vise à lutter pour le bien commun des travailleurs par-delà les frontières nationales et ses objectifs sont les suivants : protéger les droits des travailleurs, restreindre la compétition entre les établissements d'une même entreprise, éviter les pertes d'emploi et les fermetures d'usines et assurer qu'il y ait une juste répartition de la production entre les sites. Le transnationalisme syndical vise également le développement de véritables mécanismes de négociation collective transnationale. À ce sujet, Collings (2008) souligne que la négociation collective internationale n'a jusqu'à présent connu qu'un succès limité.

Il reste néanmoins que les délocalisations sont une forme de restructuration importante à considérer étant donné la place centrale qu'occupe le choix de localisation dans les décisions stratégiques des entreprises.

1.2.2 Transformations liées aux structures et à l'organisation du pouvoir de direction de l'entreprise

En plus de conditionner les options stratégiques des entreprises à l'égard des nouvelles opportunités qui s'offrent à elles en termes d'espace, le degré d'internationalisation des firmes constitue également un facteur déterminant dans la reconfiguration de leurs structures organisationnelles et juridiques en vue de leur permettre de déployer à l'international leurs nouvelles modalités d'organisation. Nous assistons dès lors à l'émergence de formes de restructuration différenciées cautionnées par des régimes juridiques nationaux, plus précisément par le droit des sociétés (*Corporate Law*) ou par le droit commercial dans le cas des contrats de sous-traitance ou d'achats (Coutu et Bourgault 2014; AgirE, 2008). Les formes de restructurations différenciées, régies par le droit commercial ou le droit des sociétés, sont les suivantes : fusions-acquisitions et sous-traitance/externalisation.

a) Fusion-acquisition

Cette forme de restructuration communément appelée '*corporate restructuring*', se référant à la transformation de la propriété du capital (Rouleau, 2000), constitue généralement la plus claire et la plus prédominante des manifestations de restructuration. Une étude française sur les restructurations a relevé que les fusions-acquisitions formaient à elles seules environ 70% des opérations de restructuration en territoire français (Jorgensen et Navrbjerg, 2001). Une autre étude, cette fois-ci du *Conference Board of Canada* (2008) révèle qu'en 2006, les entreprises canadiennes ont été très actives en termes de fusion et d'acquisition de compagnies étrangères notamment en raison de la solide performance de l'économie canadienne sur l'échiquier mondial combinée avec la hausse du dollar canadien. Ces fusions et acquisitions se sont concentrées surtout dans des secteurs d'activités bien précis tels que la métallurgie, les ressources gazières et le secteur manufacturier de l'alimentation. Toutefois, la même

année, le nombre d'achats d'entreprises canadiennes de grande taille par des firmes étrangères a surpassé le nombre d'achats d'entreprises étrangères par les firmes canadiennes. Le rachat d'une entreprise par une autre entreprise a pour effet d'accroître sa capacité productive et de là sa taille ainsi que sa part de marché. Jorgensen et Navrbjerg (2001) dénotent une nette tendance au désinvestissement en matière d'opérations lorsque l'entreprise augmente sa taille. La fusion-acquisition, en plus d'être effectuée dans le but d'accroître le rendement de l'entreprise ainsi que l'avoir des actionnaires, amène dans son sillage une panoplie de changements tels qu'une révision des procédés de production et des formes d'organisation du travail (Rouleau, 2000) en plus d'engendrer souvent des mises à pied (Jalette et Prudent, 2010).

b) Sous-traitance/ externalisation

La sous-traitance ou l'externalisation, c'est-à-dire le transfert du contrôle des activités considérées non-essentielles ou non stratégiques vers des firmes qui ne leur sont pas affiliées, peut constituer pour elles une opportunité non-négligeable (AgirE, 2008). Ce transfert d'activités, historiquement assumées à l'interne ou non, peut se limiter aux frontières nationales ou s'opérer au niveau international. Cette gestion stratégique de la production se traduit nécessairement par une restructuration des activités et à une révision des règles d'organisation de l'entreprise (Rouleau, 2000). Cette forme différenciée de restructuration traduit le vif intérêt que cultivent les firmes pour la désintégration verticale, rendue entre autre possible par les nouveaux moyens technologiques. L'externalisation d'activités vers des sous-traitants contribue à la transformation des systèmes de production en systèmes de transactions (AgirE, 2008). Ces nouveaux systèmes de transactions correspondent mieux aux objectifs de l'entreprise d'accroître la flexibilité de sa gestion des ressources humaines ainsi que de réduire ses coûts (Jalette et Laroche, 2010).

1.2.3 Transformations liées au temps de l'action

À l'instar de l'espace d'action et de l'organisation du pouvoir de direction, le temps de l'action demeure lui aussi déterminant dans les processus de restructuration. En fait, influencerait les impacts sociaux et territoriaux des restructurations. La présente section porte

sur les causes des transformations liées au temps de l'action ainsi que sur la problématique du temps des restructurations quant à la continuité de ces processus et quant à la capacité qu'ont les acteurs de se mobiliser. L'anticipation des restructurations s'attarde à prendre en compte cette dimension temporelle particulière de ces événements.

Le contexte actuel de financiarisation et d'internationalisation accrues des activités économiques induit une accélération des transformations des modes productifs puisque qu'il accroît le besoin de profitabilité à court terme. Selon les chercheurs du projet AgirE (2008), les processus de restructurations et d'adaptation au changement, déployés habituellement lors d'une crise ponctuelle, deviennent de plus en plus permanents en raison du caractère itératif de ces crises. Raveyre (2008) va même plus loin en évoquant l'état durable d'instabilité qui marque les restructurations contemporaines, ces dernières étant plus continues, dispersées, réversibles et ramifiées : elles se présentent davantage comme un processus permanent de remaniement des formes des unités et de leurs interrelations plutôt que comme des événements critiques découlant d'une crise. En ce sens, la financiarisation de l'économie est l'une des principales causes du caractère continu des restructurations. Le rythme rapide et continu des restructurations s'explique par la vitesse des processus de changement, cette dernière étant fortement liée au secteur d'activité et exacerbée par le contexte boursier et financier (Jalette 2014a; AgirE, 2008).

C'est pourquoi la dimension temporelle de la restructuration est devenue déterminante de la capacité des acteurs à réagir aux pressions externes. Cette dimension temporelle explique dans quelle mesure les acteurs sociaux peuvent se mobiliser pour réagir, voire même anticiper les restructurations.

Décidant du moment de la restructuration, l'employeur contrôle le facteur temps de telle sorte qu'il conditionne en grande partie les impacts sociaux et territoriaux ainsi que la capacité des autres acteurs à réagir ou à anticiper. En ce qui concerne les représentants des travailleurs, le temps leur est utile après l'annonce de la restructuration et avant son implantation, leur donnant ainsi la chance de s'impliquer dans le processus de gestion de la restructuration et ce, par la recherche de transitions économiques et sociales. Pour leurs

parts, l'État et les communautés ont besoin d'une marge de manœuvre temporelle tant pour construire des transitions sociales et économiques que pour encadrer et ralentir la vitesse des restructurations (Jalette 2014b; AgirE, 2008).

Enfin, les transformations de la nature des restructurations en termes d'espace d'action, celles des arrangements structurels de l'entreprise ainsi que celles liées au temps d'action les ont largement reconfigurées. En effet, les restructurations d'aujourd'hui ne sont pas celles d'hier. Ne se traduisant plus seulement en une simple réduction d'effectifs en temps de crise, elles répondent à diverses logiques, ce qui complexifie leur interprétation.

1.2.4 Restructurations et crise économique

Nous avons vu précédemment que les restructurations concrétisaient des choix stratégiques d'adaptation des entreprises à l'égard des profonds changements économiques survenus dans le contexte de la mondialisation des marchés (AgirE, 2008). Or, il devient pertinent de s'intéresser aux effets de la dernière crise financière et économique sur ces événements. Comme nous avons pu le voir, les restructurations étant largement motivées par des logiques managériales de rationalisation économique, de transformations des activités, d'expansion au plan territorial, de réduction de coûts, de flexibilisation permettant aux firmes une meilleure adaptabilité aux changements environnementaux (AgirE, 2008), il est à se demander si cette nouvelle conjoncture a eu un effet particulier sur les restructurations.

Nous avons pu constater que la crise de 2008-2012 a subitement fait entrer les marchés mondiaux dans une forte zone de turbulence. Une baisse soudaine des échanges économiques, un ralentissement des mouvements de capitaux ainsi qu'un difficile accès à l'investissement international comportent certains dangers pour les chaînes de valeur mondiales qui sont sources d'expertise technique, de nouveaux savoir-faire et d'innovation pour les entreprises (OCDE, 2009). S'ajoute à cela une baisse critique de la demande de biens et de services, qui est de mauvais augure pour une croissance économique à long terme (OCDE, 2009).

Comment la crise économique affecte-t-elle la restructuration au niveau de l'entreprise? La réponse réside en partie du côté des chaînes de valeur mondiales. En effet, en plus de la baisse marquée des échanges internationaux, celles-ci se voient fragilisées par l'imminence de la faillite d'un nombre important de fournisseurs-clés et par la nette tendance des entreprises, en ces temps incertains, à reléguer leurs ambitieuses stratégies d'investissement aux oubliettes pour revenir à des marchés qui leurs sont davantage connus et sûrs. Des entreprises qui avaient l'habitude d'innover et qui, par le fait même, osaient le développement d'alliances avec des partenaires externes au long d'une chaîne de valeur, cherchent dorénavant à rapatrier certaines activités à l'interne afin d'éviter les conséquences négatives d'un éclatement de ladite chaîne (OCDE, 2009). Le risque est d'autant plus élevé par l'éventuel retour de politiques économiques nationales davantage protectionnistes qui tend à pénaliser les entreprises exportatrices (OCDE, 2009). En résumé, ce nouveau contexte de crise a affecté deux des trois dimensions des processus de restructuration, soit l'espace d'action ainsi que l'organisation du pouvoir de direction.

Dans le secteur manufacturier québécois, la crise économique incite les entreprises à se restructurer en raison de l'insuffisance de la demande. Il faut voir cependant que ce secteur fait les frais d'une crise structurelle internationale survenue bien avant la crise économique. Avec plus de 100 000 emplois perdus de 2002 à 2008, le secteur manufacturier déjà fragilisé demeure très sensible à la conjoncture (Jalette et Prudent, 2010).

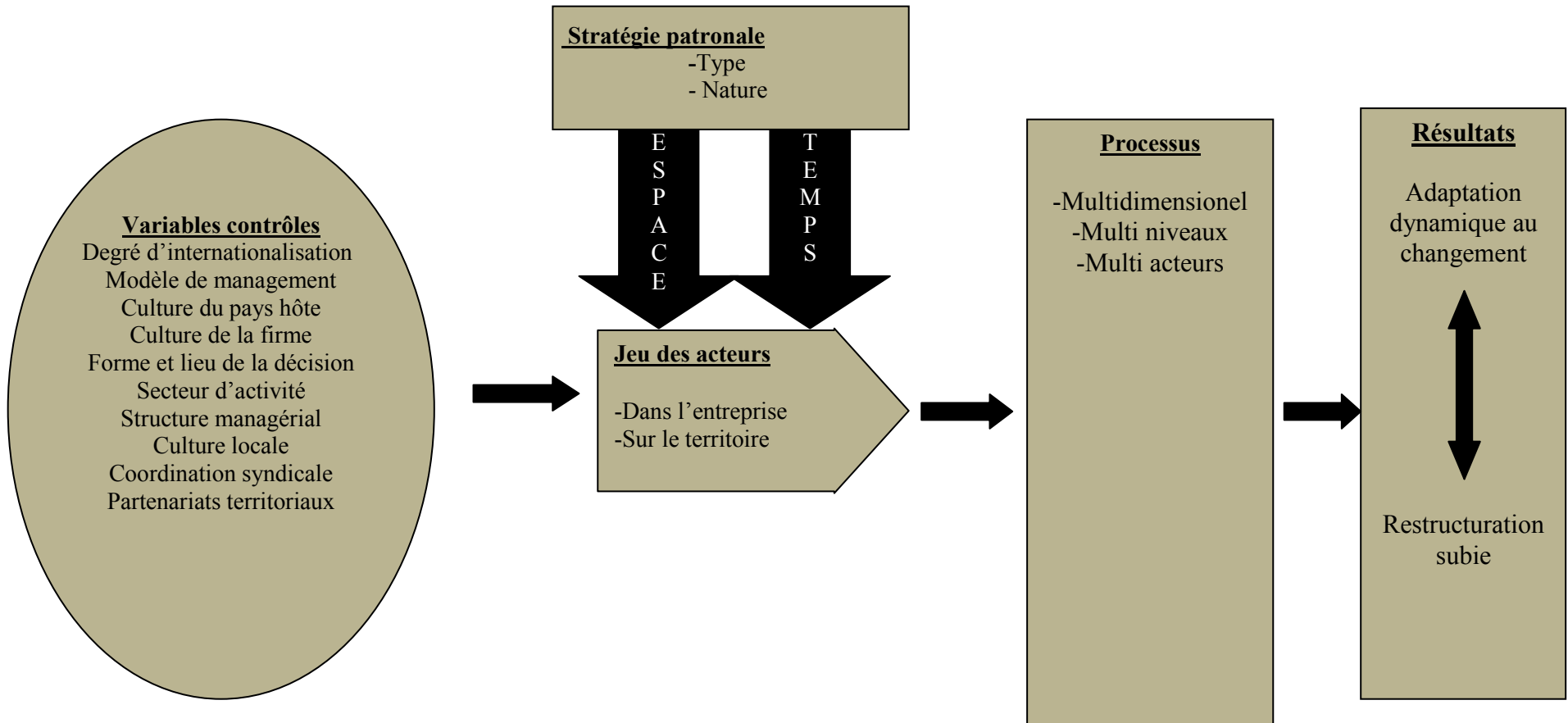
Toujours est-il que la crise économique de 2008-2012 a affaibli davantage les travailleurs et ses représentants. Cette crise, résultant en quelque sorte des effets pervers de la mondialisation et de la dérégulation qui sous-tend cette dernière, a accentué la pression déjà forte s'exerçant sur les travailleurs : menaces de licenciement et de délocalisation, demandes de concessions, substitution d'emplois réguliers au profit d'emplois précaires, etc.

Les conséquences de la crise économique sur les restructurations au niveau de l'entreprise sont à prendre en considération par les acteurs sociaux dans le développement de leurs stratégies pour répondre à ces événements

1.3 Facteurs explicatifs des dynamiques sociales des restructurations mises en place par les acteurs

Considérant les importants enjeux des restructurations, les acteurs sociaux sont amenés à articuler diverses stratégies pour y répondre. Aujourd'hui, la nature complexe des restructurations fait appel à de nouvelles logiques d'action, d'une part entre les acteurs au sein de l'entreprise et d'autre part, entre les acteurs présents sur le territoire. Le projet AgirE (2008) présente un modèle d'analyse intégrateur des dynamiques sociales ayant cours entre les acteurs dans le cadre des processus de restructuration. Il s'agit du modèle qui semble le plus complet, rendant compte de la complexité qu'impliquent les processus de restructuration. Les synergies d'action et les stratégies des acteurs impliqués dans les restructurations sont déterminées par certains facteurs qui ont été identifiés par ce collectif de chercheurs.

Figure 1
Modèle intégrateur d'AgirE (2008)



1.3.1 Synergies d'action dans l'entreprise

Comme le met en évidence le tableau 1, plusieurs facteurs relatifs à la firme viennent conditionner les logiques d'action entre l'employeur et les autres acteurs de l'entreprise (AgirE, 2008) : la marge discrétionnaire de la direction locale, la culture de l'entreprise et le modèle de management choisi, la culture sociale du pays où l'établissement restructuré est situé, ainsi que la forme et le lieu où la décision de restructuration a été prise. En fait, ces facteurs permettent d'expliquer le jeu des acteurs dans l'entreprise lors des restructurations. Ce faisant, elles peuvent donner la pleine mesure de la capacité des acteurs à construire des réponses adaptées aux stratégies managériales de restructuration. Ce sont ces facteurs qui conditionnent en partie les logiques d'action des acteurs.

Tableau 1

FACTEURS CONDITIONNANT LE JEU DES ACTEURS DANS L'ENTREPRISE	
MARGE DISCRÉTIONNAIRE DE LA DIRECTION LOCALE	<ul style="list-style-type: none"> • Place de l'établissement dans la chaîne de valeur / Type de produit • Capacité d'agir propre à la direction locale
MODÈLE DE MANAGEMENT DE LA FIRME ET CULTURE DE LA FIRME	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shareholder</i> • <i>Stakeholder</i> • Anglo-saxonne • Continentale
CULTURE SOCIALE DU PAYS HÔTE	<ul style="list-style-type: none"> • Anglo-saxonne • Continentale
FORME ET LIEU DE LA DÉCISION	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisation opérationnelle • Dynamique interactive

Source : AgirE (2008 : 164)

À l'occasion d'une restructuration, les actions des acteurs sociaux et territoriaux se concentrent au niveau local. Par contre, les choix effectués par la firme sont fonction de son internationalisation. En ce sens, la capacité d'action des acteurs tant sociaux que locaux se trouve en partie modulée par la distance existant entre les lieux de décision et l'unité restructurée en termes de délégation du pouvoir décisionnel quant à la gestion de la restructuration (AgirE, 2008). Ainsi, la marge discrétionnaire laissée à la direction

locale est un premier facteur (tableau 1) déterminant quant à l'implication des acteurs sociaux dans le processus de restructuration.

Bouquet et Birkinshaw (2009) ont développé une typologie servant à caractériser un établissement qui fait l'objet d'une restructuration. L'influence de la direction locale sur les décisions prises par le siège social s'établit selon deux facteurs : 1) l'importance des liens qu'elle entretient avec le siège social et les autres établissements de la même firme à travers le monde et 2) l'importance de ses relations avec les acteurs externes (fournisseurs, consommateurs, gouvernements, etc.). Selon Bouquet et Birkinshaw (2009), plus le type de production d'un établissement donné est spécialisé, moins l'influence de la direction locale sur le siège social sera grande. En effet, la direction locale d'un établissement qui a pour unique fonction la production et la vente à l'interne d'une ligne spécifique de produit (avant d'atteindre le marché final) aura moins d'influence sur les décisions de la firme que la direction locale d'un établissement qui jouit d'une multitude de fonctions et qui destine son produit directement à son marché local. Cela s'explique notamment par la position centrale dans le système de l'entreprise qu'occupe l'établissement qui vend son produit directement à son marché local. Par conséquent, il possède et contrôle davantage ses ressources étant donné que les établissements qui produisent une ligne spécifique de produit destinée à la vente à l'interne dépendent de lui. Loin d'être isolé, ce type d'établissement entretient d'importantes relations avec les acteurs externes. Toutefois, le problème que pose cette typologie est qu'elle ne caractérise pas la firme (le groupe) en tant que telle. Toutefois, elle a le mérite de nous éclairer quant au lien existant entre le type de production de l'établissement et l'influence de la direction locale de cet établissement sur les décisions prises par le siège social.

À l'instar de Bouquet et Birkinshaw (2009), Morgan et Kristensen (2006) postulent que les stratégies des firmes à l'égard de la gestion de leurs établissements et à l'égard de la marge discrétionnaire laissée à la direction locale (en termes de politiques et de pratiques) tiennent compte de 1) leur rentabilité et 2) de la vocation de leur production (production destinée au marché local ou maillon productif d'une chaîne globale). Selon ces deux

auteurs, moins l'établissement est profitable et plus sa position dans le système de la firme est négligeable, moins la direction locale de cet établissement a d'influence sur les décisions prises par le siège social. Cependant, la marge discrétionnaire des directions locales n'est pas seulement tributaire des arrangements structurels de la firme et de ses caractéristiques intrinsèques. Elle peut aussi venir de leurs capacités propres d'agir. Ce sont des acteurs capables d'influencer les décisions de la haute-direction. Morgan et Kristensen (2006) identifient deux types de dirigeants locaux : le « *boy scout* » qui applique les politiques et les pratiques que tend à lui imposer le siège social ainsi que le « subversif » qui laisse davantage place à des politiques et des pratiques issues de la culture locale.

Le second facteur influençant le jeu des acteurs dans l'entreprise (tableau 1) est le modèle de management choisi par le groupe international et la culture d'entreprise (2^e facteur du tableau 1). Ici, deux modèles de management se distinguent. D'une part, le modèle de *stakeholder* (modèle continental) est caractérisé par la recherche d'un équilibre entre les différents acteurs de l'entreprise quant au partage des bénéfices qu'elle produit. D'autre part, le modèle du *shareholder* (modèle anglo-saxon) est plutôt caractérisé par un déséquilibre entre l'employeur et les travailleurs car il est basé sur l'objectif premier de l'entreprise, soit la maximisation des profits et l'intérêt des actionnaires (AgirE, 2008). L'adoption de l'un ou l'autre de ces modèles est déterminée entre autres par la culture du pays d'origine de la multinationale (Jacoby, 2005). Le jeu des acteurs à l'égard de restructuration va également être en partie modulé par la culture de l'entreprise. La culture de l'entreprise se rapporte à la culture de son pays d'origine ainsi qu'aux pratiques et aux comportements propres à l'entreprise, plus spécifiquement en termes de concertation et de négociation. Ainsi, certaines entreprises recherchent le consensus tandis que d'autres adoptent, à l'inverse, une attitude de confrontation (AgirE, 2008). Par exemple, elles adoptent des comportements conformes à leur idéologie à propos des syndicats : *trade union recognition* ou *trade union avoidance* (Collings, 2007). En outre, certaines entreprises développent des pratiques davantage orientées vers le maintien de la paix sociale puisqu'elles ont à cœur la conservation de leur image institutionnelle (Beaujolin-Bellet et Issaverdens, 2006).

La culture sociale du pays hôte, soit le troisième facteur du tableau 1, permet d'expliquer les comportements et le jeu des acteurs en ce qui a trait à la décision de restructuration. Par exemple, la position d'influence dont disposent les syndicats en Suède (culture continentale) n'est pas la même que celle des syndicats aux États-Unis (culture anglo-saxonne), où le contexte dans lequel évoluent les relations industrielles est davantage néo-libéral (Collings, 2007).

Finalement, la forme et le lieu de la prise de décision, soit le quatrième facteur du tableau 1, peuvent à leur tour expliquer les dynamiques entre acteurs au sein de l'entreprise. Une fois la décision prise, certaines entreprises se trouvent organisées selon des schémas d'organisation évolutifs et fragmentés avec une centralisation opérationnelle de l'ordre d'organisation par projet. Une distance s'opère alors entre les acteurs locaux et le groupe international : les acteurs locaux (incluant la direction locale) disposent donc de peu d'influence dans la mise en œuvre de la restructuration. Qui plus est, cette distance se trouve bien souvent à être consolidée par un *turnover* expéditif du management local qui avait pour tâche de mettre en œuvre la restructuration selon les directives du siège social. Dans le cas des entreprises privilégiant une dynamique interactive avec les autres acteurs autour des processus de restructuration, ces derniers ont la possibilité de proposer des alternatives (AgirE, 2008).

Ces facteurs permettent l'identification et l'explication des synergies dans l'entreprise lors des processus de restructurations. En outre, ils permettent d'indiquer aux acteurs les possibilités disponibles pour l'obtention d'une information pertinente, la construction d'un processus de négociation restreignant leurs conséquences sociales ou, encore mieux, rendant possible la proposition d'alternatives économiques (AgirE, 2008). L'action des acteurs autour des processus de restructurations ne se limite bien évidemment pas à l'entreprise. Le territoire constitue lui aussi un lieu d'action.

1.3.2 Les synergies d'action sur le territoire

Les conséquences sociales des restructurations ne se vivent pas essentiellement à l'intérieur des frontières de l'entreprise. En fait, les restructurations ont aussi un impact

au niveau du territoire où se situe l'action de multiples acteurs. Les dynamiques au sein de l'entreprise doivent être analysées en relation avec le jeu des acteurs territoriaux (AgirE, 2008). Quatre facteurs conditionnant les dynamiques d'acteurs sur le territoire sont relevés au tableau 2.

Tableau 2

FACTEURS CONDITIONNANT LE JEU DES ACTEURS SUR LE TERRITOIRE		
<i>Stakeholder</i> Grande implication des acteurs sociaux	STRUCTURE DU MANAGEMENT	<i>Shareholder</i> Faible implication des acteurs sociaux
Information de qualité transmise aux acteurs sociaux	CULTURE LOCALE	Information lacunaire
Coordination des syndicats aux différents niveaux de régulation et leur capacité à négocier	COORDINATION DES REPRÉSENTANTS DES TRAVAILLEURS	Absence de coordination des syndicats
Possibilités de partenariat territorial entre acteurs sociaux, politiques, administratifs et civils	PARTENARIAT TERRITORIAL	Absence de possibilités de partenariat
ADAPTATION DYNAMIQUE AU CHANGEMENT	← RÉSULTATS →	RESTRUCTURATION SUBIE

Source: AgirE (2008 : 167)

Le premier facteur est la structure de management de la firme au niveau territorial (cette fois-ci, il explique l'intérêt de la firme pour le territoire), fortement influencée par la culture du groupe (anglo-saxonne ou continentale). Il conditionne l'implication des acteurs sociaux au processus de restructuration. Par exemple, on s'attend à ce qu'une

structure de management de type *shareholder* limite cette implication tandis qu'une structure de management de type *stakeholder* la favorise.

La culture locale (celle du territoire), 2^e facteur du tableau 2, conditionne quant à lui la qualité et la transmission des informations économiques et sociales sur le territoire aux acteurs sociaux. Lorsqu'une tradition de dialogue social est solidement ancrée sur un territoire donné, meilleures sont les chances qu'une stratégie de restructuration fasse l'objet d'une discussion réunissant à une même table l'employeur et les partenaires sociaux. Ce fut, par exemple, le cas de la restructuration de la direction industrielle du site Alcatel Business System à Illkirch-Graffenstaden (Alsace, France) où une communication constante a été établie avec les salariés et ce, avec l'aval des organisations syndicales et le comité d'entreprise (Beaujolin-Bellet et Issaverdens, 2006).

Le 3^e facteur conditionnant le jeu des acteurs sur le territoire est la coordination des syndicats aux différents niveaux de régulation en plus de leur capacité de négociation. Celle-ci est déterminante quant à l'issue de la restructuration puisqu'elle rend possibles les échanges entre les différents niveaux de l'entreprise et les syndicats locaux.

Le 4^e facteur, le partenariat territorial, associant les acteurs présents sur le territoire (sociaux, politiques, administratifs, acteurs de la société civile) accroît les chances d'une revitalisation effective du territoire (Moreau, 2008).

En aval du jeu des acteurs, c'est la combinaison de ces facteurs qui expliquerait les résultats des processus de restructuration au niveau du territoire (en bas du tableau 2). Les résultats territoriaux des processus de restructuration oscillent ainsi entre les restructurations subies et les adaptations dynamiques au changement (AgirE, 2008). Nous y reviendrons.

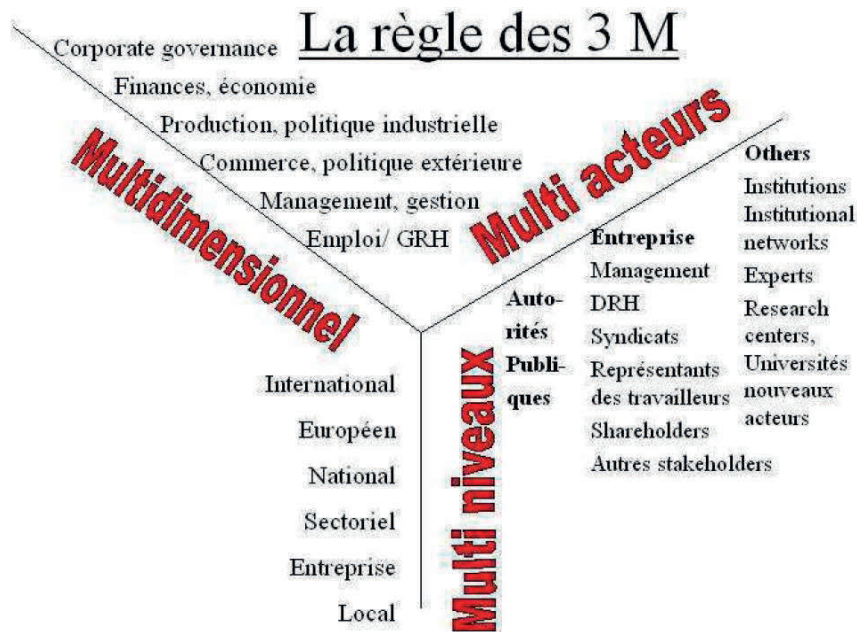
1.3.3 Le modèle des « 3M » du projet AgirE - une synthèse

L'analyse des restructurations ne peut s'effectuer uniquement au niveau du site, des politiques sociales et du jeu des acteurs de l'entreprise. Lors des processus de

restructuration, le terrain de jeu des acteurs s'étend tant au niveau de l'entreprise et du territoire qu'au niveau sectoriel et au niveau national. De plus, comme on l'a vu à la section 1.2, les restructurations comportent plusieurs dimensions. C'est ainsi que les restructurations doivent être considérées à la lumière des trois caractéristiques suivantes : ce sont des processus multidimensionnels, multi niveaux et multi acteurs.

Le projet AgirE (2008) part d'une nouvelle analyse des restructurations afin de construire une stratégie proactive visant l'anticipation des restructurations par les acteurs sociaux. Le modèle des « 3M » (figure 2), un modèle structurel des processus de restructuration, nous donne l'occasion de faire une synthèse des facteurs explicatifs des dynamiques des acteurs présentes dans ces processus. Cette règle des « 3M » a été développée suite aux résultats tirés des vingt-six études de cas menées par AgirE sur le territoire européen. Portant sur la problématique de l'anticipation des restructurations du niveau local au niveau européen, ces études de cas examinaient le jeu des acteurs lors des processus de restructuration ainsi que les incidences des règles et des politiques sur les choix des entreprises au cours de ces processus. Il est question ici des règles et politiques internes de l'entreprise, des politiques sectorielles ainsi que des politiques nationales. Lors des processus de restructuration, l'observation de la règle des « 3M » justifie une adéquation de ces différentes politiques.

Figure 2



Source : AgirE (2008 : 171)

En raison des interdépendances complexes existant dans les processus de restructuration, les acteurs sociaux, pour mener à bien leurs actions, sont appelés à tenir compte des trois caractéristiques desdits processus : a) multidimensionnels, b) multi niveaux et c) multi acteurs (modèle des « 3M »). Les résultats des travaux d'AgirE montrent que certaines actions menées par les acteurs sociaux en réponse aux restructurations se sont avérées infructueuses lorsqu'une de ces caractéristiques n'avait pas été prise en considération. Ces réponses incomplètes ou ces pratiques innovantes partielles qui, par définition, ne respectent pas en totalité la règle des « 3M », sont monnaie courante malgré la volonté des acteurs sociaux pour la conduite du changement dans l'entreprise et sur le territoire. En outre, les études empiriques d'AgirE (2008) de ces pratiques innovantes laissent entrevoir qu'une mobilisation des autorités locales et un processus de revitalisation du territoire sont, à toute fin pratique, possibles que dans de rares cas liés à la restructuration d'entreprises vitales pour l'économie régionale.

La première caractéristique des processus de restructuration veut qu'ils soient multidimensionnels. Les restructurations sont des processus multidimensionnels puisqu'elles concernent une pluralité de politiques internes de l'entreprise comme nous l'avons vu à la section 1.2 du mémoire : des politiques relatives aux finances, aux investissements, à l'organisation de la production et des services, au commerce international, à l'environnement, à la fiscalité et à la concurrence (Moreau, 2008). Ces politiques peuvent être appelées à changer selon les différents projets s'articulant autour des opérations de restructuration. Par exemple, des politiques de gestion des ressources fonctionnelles peuvent faire l'objet de profondes modifications dans le but de permettre à l'entreprise d'externaliser une partie de sa production. En ce sens, les politiques de l'entreprise impliquées dépendent de la nature de la restructuration. Toujours est-il que ces changements apportés aux politiques de gestion des ressources fonctionnelles amèneront la modification des politiques sociales de l'entreprise (Rouleau, 2000).

La deuxième caractéristique des processus de restructuration veut qu'ils soient multi niveaux. En effet, les transformations liées à l'espace d'action (voir section 1.2.1) montrent que l'action de l'acteur patronal est multi niveaux, c'est-à-dire qu'elle se déroule non seulement au niveau local mais aussi au niveau du groupe (firme), du secteur, du pays, du continent, du monde (AgirE, 2008). Tel que vu précédemment, chez les autres acteurs, l'action est bien souvent limitée au niveau national (Jalette 2014b; Greer et Hauptmeier, 2008; Robinson, 1998). En ce sens, l'anticipation des restructurations requiert une action s'établissant à tous ces niveaux de régulation.

La troisième caractéristique des processus de restructuration est qu'ils font appel à une pluralité d'acteurs. Dans le but de développer des réponses adaptées au changement, les multiples acteurs dans l'entreprise et sur le territoire cherchent à intégrer les différents niveaux de régulation (local, régional, national, continental). L'analyse des restructurations doit donc intégrer la multiplicité des acteurs et leur niveau d'action de sorte que cette analyse soit en mesure d'offrir certains outils quant à leur mobilisation et leur coordination et quant aux politiques régissant leur constante articulation (Moreau, 2008). La littérature sur l'anticipation des restructurations nous montre que le syndicat

local n'est pas le seul acteur concerné. Toujours est-il qu'une multitude d'acteurs tant économiques que sociaux, privés et publics, sont interpellés dans un projet de restructuration : direction locale, syndicats, autorités publiques, territoires, observatoires, universités et autres (Jalette, 2014b; AgirE, 2008; Gerstenberger, 2007; Bridgford et Stirling, 2007; Galgoczi, Keune et Watt, 2006).

Les asymétries de pouvoirs existant entre les employeurs et les salariés quant aux processus de restructurations, sont susceptibles de s'expliquer par le fait qu'au moins une des trois dimensions citées plus haut (multidimensionnel, multi niveaux et multi acteurs) n'a pas été considérée. Par exemple, dans le cas où il n'y a pas d'adéquation entre les niveaux, les dimensions et les acteurs. Une insuffisance des politiques, une ignorance de la dimension communautaire (Europe) et une absence de coordination des représentants des travailleurs illustrent parfaitement une mauvaise adéquation des trois éléments de la règle des 3M. Puisque les stratégies de restructuration des firmes se déploient aux différents niveaux de l'entreprise (local/national/international), qu'elles nécessitent l'intervention de multiples acteurs (actionnaires/direction locale/siège social) et qu'elles concernent une pluralité de politiques de gestion, il va de soi que leur anticipation doit s'organiser et se coordonner tant au niveau local qu'au niveau territorial en plus de requérir l'intervention de tous les acteurs concernés (entreprise et territoire) et de mobiliser toutes les politiques impliquées par les restructurations (mesures allant au-delà du terrain social). La mise en œuvre de la règle des «3M» par les acteurs sociaux permet à tout le moins d'amoindrir l'apparente asymétrie de pouvoirs qui existe entre eux et les firmes. Une anticipation comme pratique innovante et efficiente requerra des acteurs qu'ils tiennent compte de ces trois dimensions des restructurations (AgirE, 2008). Nous y reviendrons.

Force est de constater que ce modèle structurel des processus de restructuration est fait sur mesure pour le contexte européen des restructurations. Le niveau communautaire des restructurations européennes est très présent dans ce modèle. Le modèle des « 3M » peut-il servir d'outil pour une anticipation syndicale des restructurations au Canada? Au Canada, le contexte des restructurations peut, à première vue, comporter des différences

notoires de par son cadre législatif national distinct et de par la nette décentralisation de ses relations du travail.

1.4 Cadre institutionnel et environnement juridique québécois

Tel que vu à la section précédente, le modèle des «3M» comme règle d'anticipation des restructurations par les acteurs sociaux a été développé par AgirE (2008) en fonction des réalités institutionnelles et juridiques européennes en matière de relations industrielles. Toutefois, de l'autre côté de l'Atlantique, le contexte des relations industrielles est tout autre. À titre d'exemple, l'action collective dans maints pays d'Europe est davantage centralisée, les négociations collectives ayant cours parfois au niveau de l'entreprise, du secteur, voire au niveau national. Au Canada, les unités de négociation sont plutôt petites et le processus de négociation collective est extrêmement décentralisé au niveau des établissements. En Europe, il y existe des comités d'entreprises dans chaque établissement et même des comités d'entreprise au niveau continental (comités d'entreprise européens). En comparant les politiques et les dispositions législatives françaises et québécoises encadrant les restructurations, le Québec fait piètre figure. En France, il existe le Plan de sauvegarde des emplois (PSE), une obligation légale devant être honorée par les employeurs ayant des activités sur le territoire français. Le PSE est exigible lorsqu'une entreprise procède à plus de neuf licenciements pour motif économique dans un établissement comptant 50 salariés et plus. Les procédures d'information et de consultation du comité d'entreprise s'appliquent lors du déploiement du PSE (Beaujolin-Bellet, 2010). Au Canada, le cadre législatif est pour ainsi dire muet sur la question de l'information et de la consultation des salariés en matière de restructuration comme le montre l'article de Martine Poulin et Daniel Prud'homme (2010), *Les protections sociales des travailleurs dans le cas des licenciements collectifs au Québec*. Selon les deux auteurs, le Québec se classerait parmi les pays de l'OCDE où le cadre législatif régissant les licenciements collectifs est parmi les moins contraignants pour les entreprises. Par exemple, les entreprises au Québec n'ont pas l'obligation légale de justifier le recours au licenciement collectif, ni celle de proposer un plan social visant à atténuer les contrecoups du licenciement pour les travailleurs. Bien qu'il existe des

comités d'aide au reclassement, il s'avère que leur fonctionnement demeure relativement problématique du fait par exemple que beaucoup d'employeurs ne participent en aucune façon à leur financement (Poulin et Prud'homme, 2010). En outre, l'article 84.0.1 de la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., chapitre N-1.1) exigeant des entreprises qu'elles donnent un préavis de licenciement collectif ne serait que partiellement observé par les employeurs au Québec. De plus, toujours selon Poulin et Prud'homme (2010), en 2008-2009, près de 60% des avis de licenciement au Québec ont été donnés dans un délai inférieur aux dispositions inscrites dans la LNT. Une des causes identifiées est que les amendes pour les employeurs fautifs ne sont pas dissuasives puisqu'elles sont peu élevées. De tels manquements à la Loi réduisent de façon notable le temps dont disposent les acteurs sociaux pour réagir aux mises à pied.

Toujours est-il que pour les établissements syndiqués québécois, les dispositions applicables en matière de licenciements collectifs se trouvent dans la plupart des conventions collectives sous diverses rubriques : avis de mise à pied, droits de rappel, mesures de protection du revenu, etc. Il est à noter cependant que ces mesures ont été discutées lors des périodes formelles de négociation collective, donc bien avant que ne soit prise la décision patronale de restructuration. En ce sens, comme le font remarquer Michel Coutu et Julie Bourgault (2014 et 2007), le droit de consultation et de négociation du syndicat en période de crise n'existe pas en tant que tel si la décision patronale de restructuration a été prise en dehors de la période légale de négociation collective pour un renouvellement de la convention collective. Pour ainsi dire, l'employeur est en droit de procéder unilatéralement à des restructurations «économiques». Selon ces deux auteurs, la seule voie de salut pour protéger les travailleurs québécois victimes des restructurations serait celle de rendre permanente la portée du droit constitutionnel de négociation de bonne foi (art.53, 2^e al., C.c.Q.) pour lui permettre d'avoir préséance sur la convention collective. Le cas échéant, en temps de crise, l'employeur serait tenu de négocier (les termes de cette crise) avec le syndicat même en dehors de la période légale de négociation collective. Certains arrêts juridiques ont été rendus en ce sens mais cette obligation n'a pas été entérinée à ce jour, d'où l'importance capitale que revêt une stratégie anticipative en regard aux restructurations. Puisque les lois issues du cadre

institutionnel et de l'environnement juridique québécois ne semblent pas à ce jour encadrer suffisamment les processus de restructuration ainsi que les conséquences qu'ils ont sur les travailleurs, l'anticipation de tels processus demeure pour les syndicats une option à développer.

1.5 Anticipation

Selon le dictionnaire Larousse(2009 : 79), anticiper signifie «prévoir, supposer ce qui va arriver et adapter sa conduite à cette supposition». Se dégage de cette définition, deux éléments clés : prévisibilité et adaptabilité. Anticiper requiert une capacité et une possibilité de prévoir et de s'adapter au changement. Pour les acteurs sociaux, une telle capacité et une telle possibilité sont essentielles dans la mesure où en leur absence, il est peu probable que lors de la mise en œuvre d'une restructuration, ces derniers pourront anticiper le changement de façon dynamique. Dans ce cas, la restructuration sera plutôt subie. En fait, l'acteur souhaite anticiper le changement plutôt que d'y réagir, une anticipation lui garantissant ainsi une meilleure adaptation aux multiples changements résultant d'une restructuration. L'anticipation, contrairement à la réaction qui a souvent donné lieu à des grèves ou des conflits ouverts (Beaujolin-Bellet, 2010), est une logique d'action qui cible davantage les causes que les conséquences (AgirE, 2008).

L'employeur cherche constamment à prévoir les changements externes des phénomènes pour assurer la survie de son entreprise. Pour lui, une restructuration est un processus de gestion normal visant une adaptation stratégique aux pressions externes. Pour les autres acteurs, c'est une toute autre histoire car ils ne décident pas de la restructuration et ne possèdent pas toute l'information pertinente, ce qui consacre l'asymétrie entre ces acteurs et l'entreprise en matière de restructuration. Selon AgirE (2008), Hyman (2007), Pulignano et Kluge (2007) ainsi que Bain et Taylor (2008), les processus stratégiques de restructuration commandent des formes stratégiques d'anticipation de la part des syndicats et des autres acteurs sociaux afin de pouvoir davantage les influencer. Ces acteurs souhaitent s'assurer de la mise en place de procédures d'information et de consultation à l'égard des questions touchant aux restructurations, mais aussi aux

activités de la firme (ses choix stratégiques, ses décisions) dans le but prévoir leurs effets sur les travailleurs (Pulignano et Kluge, 2007). Pour ces acteurs, l'anticipation vise : 1) l'obtention d'une information pertinente, 2) une consultation, celle-ci donnant notamment l'occasion aux syndicats de proposer des alternatives économiques avant que ne soit prise la décision (Triangle, 2007), et 3) la construction d'un processus de négociation visant à amoindrir les conséquences sociales des restructurations (AgirE, 2008). Ces procédures d'information et de consultation sont possibles autant au niveau de l'entreprise qu'au niveau sectoriel (Gerstenberger, 2007). De telles approches anticipatives des restructurations sont d'autant plus efficaces lorsqu'elles s'accompagnent d'une stratégie relative aux politiques industrielles au niveau national (Galgoczi, Keune et Watt, 2006).

Comme on a pu le voir aux sections 1.3.1 et 1.3.2, les jeux des acteurs sociaux sont conditionnés non seulement par les stratégies managériales mais aussi par le contexte local et territorial. De ce fait, les réponses des acteurs se voient limitées par les modes de représentation et d'action collectifs nationaux ainsi que par la rigidité du droit du travail national (AgirE, 2008; Hyman, 2007). Cette situation tranche nettement avec les possibilités plus importantes pour les firmes en termes d'espace (international) et de nouvelles modalités sociétaires et organisationnelles nouvellement cautionnées par le droit. Cela explique possiblement l'actuelle progression des asymétries de pouvoir et de moyens d'action entre l'acteur patronal et l'acteur syndical (AgirE, 2008). En ce sens, certains auteurs vont même jusqu'à parler d'une quadruple asymétrie qui amenuise la solidité, voir la viabilité d'une réponse syndicale à l'annonce d'une décision de restructuration par l'employeur : asymétrie de préparation, asymétrie d'information, asymétrie de compétences et asymétrie de pouvoir (Bruggeman et al., 2002).

À bien des égards, le besoin d'anticipation des acteurs provient de cette asymétrie de pouvoir fondamentale : l'anticipation ne serait pas nécessaire s'ils pouvaient s'assurer que l'entreprise leur divulgue ses plans une fois ébauchés. En pratique, les acteurs doivent composer le plus souvent avec une décision qui a déjà été prise sans qu'ils aient pu participer au processus de décision, d'où une approche réactive (Jalette, 2014b;

Hyman, 2007). On voit que l'asymétrie des pouvoirs entre l'acteur patronal et l'acteur syndical existe autant dans la capacité de prévoir la restructuration que dans la capacité d'influencer son implantation, comme par exemple le montre les délocalisations et les menaces auxquelles elles donnent lieu (voir section 1.2.1).

La dépendance de l'acteur syndical en regard des décisions prises par les firmes dans un contexte mondialisé reste importante. Actuellement sur la défensive et incapables d'obtenir des gains substantiels en termes de conditions de travail et de salaires, les syndicats se trouvent aux prises avec une problématique accentuant l'asymétrie des pouvoirs, soit celle du déclin de leur membership (Hyman, 2007; Kumar 2008). De plus, contrairement aux organisations capitalistes, l'action syndicale, devant s'appuyer sur sa démocratie organisationnelle, peut voir son déploiement freiné par l'hétérogénéité des intérêts et des idéologies des membres. S'ajoute à ces difficultés, la «dépendance au sentier» des syndicats qui les contraint à emprunter la voie du conservatisme plutôt qu'à prendre des avenues innovantes comme l'anticipation (Hyman, 2007).

Malgré ces asymétries, certaines recherches menées sur le terrain (Meardi et al., 2006 dans Meardi, 2007; AgirE, 2008) ont montré que, par exemple, les processus de délocalisation n'étaient pas automatiques dans la mesure où de l'espace et du temps étaient disponibles pour l'élaboration de réponses syndicales. Pour les acteurs sociaux, le temps et l'espace s'avèrent déterminants afin d'anticiper les restructurations.

1.5.1 Temporalité de l'anticipation

Tout d'abord, l'anticipation nécessite du temps. En effet, les acteurs sociaux doivent disposer d'assez de temps pour s'informer, se consulter et partager une perception commune des changements induits par le contexte macro-économique, ce dernier exerçant des pressions continues sur les entreprises pour qu'elles se restructurent. Le temps est crucial pour permettre aux acteurs sociaux d'identifier les situations à risque (secteurs à risque, entreprises à risque, travailleurs à risque, etc.), d'établir un diagnostic précoce partagé et de développer des pratiques innovantes pour la résolution des problèmes économiques et sociaux des restructurations (AgirE, 2008; Meardi, 2007).

Comme on le voit au tableau 3, deux types d'anticipation se distinguent en fonction de leur temporalité. En premier lieu, l'anticipation opérationnelle se situe en aval du changement. Elle peut consister en une préparation des salariés aux conséquences négatives du déclin ou de la crise qui sont à venir (à froid) ou à gérer de manière curative ces dernières lorsqu'elles sont déjà enclenchées (à chaud). Cette approche opérationnelle (à chaud ou à froid) vise à amoindrir ces conséquences négatives par le biais d'une consultation et/ou négociation de mesures et pratiques telles que cellule de reclassement, reclassement collectif, reconversion, requalification, reclassement interne, préretraite, départ volontaire, aide à la création d'entreprise, reclassement interne ou prêt d'employé (Battut et Duchamp, 2008). En second lieu, l'anticipation stratégique réfère à une approche préventive, donc en amont des changements. Elle consiste à élaborer et développer à l'avance des stratégies, des pratiques, des mesures qui visent à améliorer l'adaptabilité des salariés afin d'éviter un déclin. L'anticipation stratégique d'une restructuration par les acteurs sociaux, compte tenu des transformations anticipées du contexte, implique une mobilisation préalable de leurs ressources avant la crise. De telles ressources sont d'autant plus aisément mobilisables lors d'une situation critique si elles résultent d'une riche et préexistante collaboration entre acteurs sociaux, experts et élus locaux. Beaujolin-Bellet(2010 :13) en arrive au même constat:

« Un investissement à froid dans un tissu de relations externes professionnelles et personnelles, dans un travail de socialisation étendue et en réseau, dans l'organisation syndicale mais aussi dans la société civile peut constituer un terreau favorable à la mobilisation dans l'urgence d'une multiplicité de ressources externes. »

Tableau 3

Les deux types d'anticipation des restructurations par les acteurs sociaux

1. ANTICIPATION OPÉRATIONNELLE		2. ANTICIPATION STRATÉGIQUE
(« À CHAUD »)	(« À FROID »)	
<ul style="list-style-type: none"> • Approche curative ou en aval • Gérer les conséquences négatives de la crise en cours découlant d'une restructuration 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche de préparation • Anticiper et gérer la crise à venir ou faire face à un déclin qui va avoir lieu 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche préventive ou en amont • Anticipation des transformations du contexte de façon à adapter l'entreprise et les salariés afin d'éviter un déclin

Source : Marie-Ange Moreau (2008 :6)

Toutefois, pour les acteurs sociaux, passer de l'anticipation opérationnelle à l'anticipation stratégique exige une meilleure prévisibilité, donc du temps. D'ailleurs, le temps s'avère une condition *sine qua none* pour le consensus social et la négociation collective relatives aux stratégies de restructuration. Toutefois, le temps ne peut être la seule condition pour une anticipation effective. Dans une large mesure, elle requiert aussi de l'espace.

1.5.2 Espace de l'anticipation

L'anticipation des restructurations exige de l'espace, c'est-à-dire, un pouvoir discrétionnaire au niveau local où se situent les acteurs sociaux directement concernés. Cet espace peut être considérablement réduit par les approches stratégiques de certaines entreprises d'envergure multinationale comme on a pu le voir dans la section 1.3. Les décisions de délocalisation de certaines opérations même rentables dues à la financiarisation révèlent l'existence d'une dissociation entre l'entreprise et le territoire où le site est implanté. En fait, le lieu du siège social (sur le territoire ou à l'extérieur du territoire) peut jouer un rôle important dans la décision de délocaliser. Par exemple, le siège social italien de la multinationale Fiat a choisi de fermer un site étranger pour localiser sa production ailleurs, même s'il était jugé «rentable» par la direction ainsi que par les syndicats locaux et ce, suite à une évaluation de ses performances en termes comparatifs et non absolus (AgirE, 2008). À cela se combine un autre facteur comportant

une grande influence sur cette décision: la faible ou forte capacité décisionnelle d'une direction locale d'une firme dont le siège social est situé à l'étranger (la marge discrétionnaire de la direction locale selon le degré d'internationalisation de la firme, le type de produit ainsi que de la capacité d'agir qui lui est propre) (AgirE, 2008; Bouquet et Birkinshaw, 2009; Morgan et Kristensen, 2006). À ce sujet, Rainnie, Herod et McGrath Champ (2007) soutiennent que les relations entretenues entre les directions locales et les sièges sociaux impliquent l'existence d'une hiérarchie géographique de lieu qui se traduit notamment par des rapports de domination et de subordination.

Dans le cadre de ses recherches empiriques sur les restructurations, le projet AgirE (2008) a pu déceler deux types de stratégies liées à l'espace de la restructuration (voir tableau 4). Tout d'abord, il y a les stratégies de restructuration centralisées ou fermées (dominantes pour une majorité de multinationales américaines) où la marge discrétionnaire des syndicats et des acteurs locaux demeure infiniment limitée. Le second type regroupe les stratégies de restructuration diversifiées ou ouvertes qui laissent un espace suffisant et davantage de temps aux acteurs pour trouver des alternatives possibles. De plus, ces stratégies dites ouvertes priorisent la coopération entre les parties prenantes de l'entreprise tandis que les stratégies dites fermées ont une forte propension pour la délocalisation. Selon Bain et Taylor (2008), la constante expansion des multinationales accroît les probabilités que les prises de décision soient davantage centralisées, d'où la prépondérance des stratégies fermées.

Tableau 4

STRATÉGIES DE RESTRUCTURATION	
CENTRALISÉES OU FERMÉES	Marge discrétionnaire des acteurs sociaux = limitée
DIVERSIFIÉES OU OUVERTES	Espace et temps alloués aux acteurs sociaux pour la recherche d'alternatives

Source : AgirE (2008 : 194)

D'autres auteurs abondent en ce sens concernant l'implication des syndicats dans les processus de changements sur les lieux de travail. Les stratégies de l'employeur constitueraient un facteur clé de leur implication dans la mesure où certains employeurs prôneraient l'exclusion syndicale dans les processus de changements tandis que d'autres auraient, à l'inverse, tendance à les intégrer à leur logique de gestion du changement (Durand, Stewart et Castillo 1998 ; Kochan, Landsbury et MacDuffie 1997; Lévesque, Bouteiller et Gérin-Lajoie 1997 dans Lévesque, 2003).

Deux constats se dégagent des études de cas du groupe AgirE (2008), le premier portant sur la dynamique des acteurs et le deuxième portant sur l'anticipation :

- 1) La direction locale et les syndicats locaux sont dépendants des décisions et des choix des actionnaires et du siège social et ce, en dépit des contraintes pouvant découler des cadres législatifs nationaux.
- 2) De bonnes relations industrielles, résultant d'un espace et d'un temps suffisants aux syndicats et aux acteurs locaux, favorisent l'anticipation des conséquences sociales négatives des restructurations et permettent le développement d'alternatives à une possible fermeture.

Puisque les restructurations sont des processus complexes, les stratégies d'anticipation doivent être articulées. Les résultats des vingt-six études de cas réalisées par le projet AgirE (2008) font état toutefois de l'existence de nombreuses difficultés à la construction de l'anticipation comme pratique innovante. Malgré l'émergence de nouvelles pratiques innovantes en matière d'anticipation opérationnelle et stratégique des restructurations, il appert que ces dernières sont davantage curatives que préventives. Entre autres, en ce qui concerne la gestion des conséquences négatives des restructurations sur les travailleurs, les mesures facilitant les transitions professionnelles apparaissent insuffisantes dans la mesure où elles ne s'orientent que très peu selon un mode préventif. Trop nombreux sont les recours à la préretraite et à la retraite. En outre, peu de place semble être laissée à la

formation, cette dernière étant pourtant indispensable pour l'amélioration de l'adaptabilité des travailleurs.

L'anticipation des restructurations nécessite de l'espace et du temps mais elle se fait toujours dans un contexte d'asymétrie de pouvoir, ces deux conditions relevant uniquement de l'employeur qui demeure maître des dimensions spatiale et temporelle des restructurations. Toutefois, au-delà de ces contraintes, une question se pose : l'anticipation des restructurations par l'acteur syndical peut-elle être influencée aussi par certaines conditions qui lui sont propres?

1.6 Anticipation syndicale et ressources de pouvoir

Tel que vu à la section 1.5, l'espace et le temps sont deux conditions relevant davantage de l'employeur dans les processus de restructurations et que de bonnes relations industrielles (résultant d'un espace et d'un temps suffisants laissés aux syndicats) favorise l'anticipation syndicale des restructurations. Toutefois, y a-t-il des conditions à l'anticipation qui relèvent davantage de l'acteur syndical? Dans cette présente section, sont présentées les ressources de pouvoir syndicales vues comme des leviers essentiels à une anticipation des restructurations.

Selon Lévesque et Murray (2003), les résultats de l'action syndicale dépendent essentiellement de leur pouvoir. La modification des termes de leurs relations avec les autres acteurs reposerait sur leurs capacités à mobiliser leurs ressources de pouvoir qui sont au nombre de trois : la capacité stratégique du syndicat local; son degré de solidarité interne ou la vitalité de sa vie démocratique interne; et enfin, ses réseaux d'expertises et de solidarités externes à même sa propre structure syndicale, mais également avec d'autres syndicats, la communauté et d'autres groupes sociaux.

Comment se traduisent ces capacités syndicales d'adaptation à un environnement en continuelle mutation? La capacité stratégique du syndicat réfère à l'élaboration et la transmission de son propre agenda, différent de celui de l'employeur, qui témoignent de

sa capacité d'agir comme un syndicat de proposition. Les stratégies proactives, reposant sur un agenda autonome, s'avèrent essentielles pour que le syndicat maintienne son rapport de force avec l'employeur. Ainsi, le syndicat évite de subordonner ses actions aux intérêts de l'employeur. Par exemple, un agenda autonome permet au syndicat de négocier des garanties sociales pour les travailleurs (ayant trait, par exemple à la formation et aux licenciements) en échange de l'introduction de nouveaux systèmes de production susceptible d'affecter leurs conditions de travail (Lapointe et al. 2000). L'autonomie de l'action syndicale favorise également sa cohésion ainsi que la confiance des membres envers la direction du syndicat (Bourque et Rioux, 2001).

Afin de déployer ses stratégies, l'appui de ses membres est un gage de légitimité. Donc, le syndicat doit pouvoir compter sur une solidarité interne bien vivante. La démocratie en est l'élément crucial car elle renforce la légitimité des positions syndicales en plus de favoriser la redéfinition desdites positions par le biais d'une implication active des membres. (Lévesque et Murray, 2003). Ainsi, le syndicat a tout intérêt à s'investir dans la recherche d'un consensus sur les finalités de la lutte auprès de ses membres pour leur donner l'envie de se mobiliser et lui assurer par le fait même une certaine force de frappe vis-à-vis l'employeur (Beaujolin-Bellet, 2010). En ce sens, la capacité stratégique, susceptible de changer certains paramètres des relations d'emploi, doit nécessairement trouver appui sur la démocratie interne. Cela dit, le syndicat d'établissement qui bénéficie d'une grande légitimité auprès de ses membres grâce à une solide démocratie interne disposera d'une plus grande influence sur l'employeur. Ce dernier est sensible au rapport de force exercé par un syndicat qui jouit d'un large appui de sa base (Lévesque et Murray, 2003).

L'entretien d'un réseau de contacts (ou de ressources) externes permet au syndicat de briser son isolement. Un repli sur soi peut le conduire à s'engager dans des alliances compétitives avec l'employeur susceptibles de se traduire par une cooptation, qui comporte le danger de nivellement par le bas des conditions de travail. En fait, la construction de mécanismes de coordination tant horizontaux que verticaux avec des syndicats d'une part, et d'autre part, avec d'autres acteurs sociaux accroît la capacité

d'action du syndicat local (Lévesque et Murray, 2003). En effet, cette coordination horizontale et verticale facilite la circulation de l'information en plus de renforcer la légitimité du syndicat dans le milieu. De plus, ces appuis externes offre un support aux luttes du syndicat. Un syndicat local peut bénéficier d'un large soutien de la centrale syndicale pour rencontrer des acteurs locaux ou sectoriels ainsi que des élus locaux ou nationaux jouissant d'une certaine influence dans leurs milieux. Le syndicat local s'assure ainsi d'avoir des appuis lui donnant l'opportunité de dépasser le seul niveau de l'établissement pour obtenir une meilleure tribune auprès de la direction générale, sachant que de telles décisions de restructuration se prennent par cette dernière (Beaujolin-Bellet, 2010). Des alliances entre syndicats et mouvements sociaux peuvent être également porteuses de changement politique pouvant favoriser un renforcement des règles du travail (Murray, 2002).

De plus, dans un contexte économique mondialisé, la solidarité externe et la coordination doivent outrepasser les frontières nationales dans la mesure où une solidarité transfrontalière ou même internationale peut être un outil précieux pour le développement de nouveaux mécanismes structurels comme le sont les conseils mondiaux (Lévesque et Murray, 2003). Aussi, les alliances syndicales internationales permettent l'échange d'informations sur les opérations des firmes multinationales (Bridgford et Stirling, 2007; Greer et Hauptmeier, 2008; Collings, 2008).

Les ressources de pouvoir syndicales (capacité stratégique des syndicats s'appuyant sur sa solidarité interne et se renforçant via sa solidarité externe) peuvent aider à comprendre l'anticipation des restructurations car ces trois ressources constituent des conditions de capacité d'action du syndicat face à un environnement changeant. Une fois mobilisés, ces trois leviers de pouvoir viennent solidifier la capacité d'action du syndicat. Celle-ci est une condition déterminante pour l'anticipation syndicale des restructurations dans la mesure où le syndicat a en main plus d'outils, de pouvoir et d'influence pour développer efficacement ses possibilités d'anticipation. En ce sens, le modèle de Lévesque et Murray (2003), bien que ne touchant pas directement à l'anticipation, permet la compréhension de l'influence syndicale sur la prise de décision managériale dans un

contexte de restructuration, influence qui peut dépendre de ces trois ressources de pouvoir susceptibles d'être mobilisées pour permettre une anticipation.

Toujours est-il qu'en regard des décisions de restructuration, deux choix syndicaux sont envisageables : réagir ou anticiper. Réagir aux décisions de restructuration et anticiper ces dernières ne sont pas des synonymes comme on l'a vu plus tôt. Par exemple, le fait que les syndicats réagissent aux restructurations veut nécessairement dire que ces dernières sont en cours. Ne perdons pas de vue que le temps est une donnée primordiale expliquant en partie le résultat d'une restructuration (une adaptation dynamique au changement versus une restructuration subie; voir tableau 2 à la section 1.3.2). Les syndicats peuvent dès lors adopter trois stratégies distinctes pour réagir aux changements comme les restructurations (Lapointe et Bélanger, 1996 dans Bourque et Rioux, 2001) : une stratégie défensive (dénoncer le changement); une stratégie subordonnée à la logique patronale (acceptation du changement tout en gérant les conséquences négatives qui en découlent); ou bien une stratégie davantage offensive (proposition d'un projet autonome). Anticiper les restructurations renvoie à l'identification et à la préparation des restructurations à venir d'une manière proactive (Gerstenberger, 2005). Selon Hyman (2007), disposer de plus d'influence sur les décisions managériales requiert des syndicats une approche davantage anticipative que réactive s'inscrivant dans une perspective de long terme.

Puisque les firmes prennent des décisions stratégiques, s'adaptant ainsi à un environnement continuellement sujet au changement, les syndicats ont tout avantage à adopter une position proactive pour éviter d'être à la remorque des décisions patronales. Comme il en a été abondamment question précédemment, anticiper les restructurations est une position syndicale proactive mais comment cela se traduit-il concrètement? David Weil, dans son ouvrage *Turning the Tide : Strategic Planning for Labor Unions* (1994) élabore un modèle d'analyse des positions syndicales leur conférant un rôle davantage proactif, voire stratégique. En s'intéressant de près au processus de planification des stratégies syndicales qui se découpe en trois étapes distinctes (élaboration, implantation et évaluation de la stratégie), Weil (1994) constate que quatre conditions permettent la réussite de leurs stratégies. En premier lieu, le syndicat doit être en mesure de s'ajuster à

l'environnement et aux pressions externes qui façonnent les milieux de travail dans lesquels il évolue. Deuxièmement, l'articulation de ses stratégies requiert une correspondance avec les besoins de ses membres. En troisième lieu, dans le but de faciliter l'implantation de ses stratégies, le syndicat a tout intérêt à mettre en place une structure d'appui de sorte que la structure organisationnelle syndicale puisse elle-même s'adapter aux besoins des stratégies. Finalement, pour réussir, il est recommandé que les stratégies syndicales fassent l'objet d'une constante évaluation et qu'elles puissent être par la suite raffinées (Weil, 1994 : 4-5). Le caractère démocratique des organisations syndicales ainsi que les divers courants idéologiques qui tendent à définir leur rôle viennent nécessairement encadrer le processus de planification stratégique. À l'instar de Lévesque et Murray (2003), Weil (1994) comprend que la capacité stratégique d'un syndicat dépend à tout le moins d'un support des membres quant aux actions à mener. En ce sens, une anticipation syndicale stratégique des restructurations et les actions qu'elle nécessite doivent impérativement reposer sur un appui des membres ainsi que sur leurs besoins pour connaître un relatif succès (solidarité interne).

Enfin, certains auteurs font part de certaines difficultés que connaissent les syndicats dans leur approche anticipative des restructurations. AgirE (2008) donne l'exemple d'une multinationale dont la décision à venir de délocalisation de certaines activités vers l'Asie et de réorganisation des compétences clés était si centralisée que les représentants des travailleurs avec l'aide des autres acteurs économiques et institutionnels européens n'ont pu mettre en branle leur stratégie d'anticipation. En outre, une coopération syndicale transnationale peut être un exercice laborieux comme l'illustre la difficulté d'une stratégie syndicale pan-européenne (est-ouest) à l'égard des restructurations opérées par des multinationales (Meardi, 2007). S'ajoute à cela, un nombre d'études de cas faisant état d'échecs de stratégies syndicales à l'égard de délocalisation d'activités vers l'Inde pour diverses raisons, par exemple une mobilisation trop locale (Bain et Taylor, 2008).

1.7 Constats de la littérature

La revue de littérature nous a permis de dégager plusieurs constats à l'égard des restructurations, des dynamiques mises en place par les acteurs présents dans l'entreprise et sur le territoire, de l'anticipation des restructurations et des conditions liées à l'anticipation syndicale.

En premier lieu, il appert que la mondialisation des marchés et la financiarisation de l'économie ont grandement façonné les restructurations, celles-ci se présentant sous plusieurs formes et étant devenues des processus complexes, multifactoriels et continus. La nature des restructurations s'est transformée (voir section 1.2) selon les nouveaux espaces offerts aux entreprises pour la localisation de leurs activités à l'international (transformations liées à l'espace d'action), selon les nouveaux arrangements structurels de l'entreprise pour permettre cette internationalisation (transformations de l'entreprise et de l'organisation du pouvoir de direction) et selon la rapidité des processus de changement (transformations liées au temps de l'action). Auparavant, les restructurations consistaient en de simples réductions d'effectifs pour les entreprises rencontrant des problèmes de rentabilité. Bien que multiples, les motifs managériaux qui sous-tendent le choix de restructurer convergent dorénavant vers une plus grande flexibilité (des coûts, de l'organisation du travail et des structures de l'entreprise) pour mieux s'ajuster aux aléas du marché ainsi que pour générer plus de profits à court terme. Les restructurations contemporaines sont des processus affectant toutes les sphères de l'entreprise et ayant un impact important sur la structure et la qualité de l'emploi.

Deuxièmement, les chercheurs se sont penchés sur les logiques d'action mises en place par les acteurs à l'égard de ces restructurations. Ils ont pu montrer que ces synergies d'action, se retrouvant tant au niveau de l'entreprise que sur le territoire, sont influencées par certaines variables :

- **les caractéristiques de l'entreprise** (marge discrétionnaire de la direction locale, modèle de management/culture de la firme culture sociale du pays hôte, forme et lieu de la décision)

- **les caractéristiques du territoire** (structure du management, culture locale, coordination des représentants des travailleurs, partenariat territorial)
- **la stratégie patronale de restructuration** (type de stratégie de restructuration, nature de la restructuration, planification et implantation de la stratégie patronale de restructuration)

Troisièmement, la réponse des acteurs sociaux aux restructurations s'articule selon l'espace et le temps à leur disposition. Ces variables sont déterminantes dans le résultat de la restructuration: celle-ci sera-t-elle subie par les acteurs sociaux ou, au contraire, sera-t-elle l'occasion d'une adaptation dynamique au changement?

L'anticipation se révèle être un moyen d'influencer davantage les processus de restructuration. En effet, la nécessité d'anticiper la restructuration est en partie tributaire de l'asymétrie de pouvoir qui existe entre l'acteur patronal et l'acteur syndical puisque les réponses syndicales traditionnelles face au changement se trouvent contraintes par le peu de temps et d'espace alloués par l'acteur patronal lors des processus de restructuration. Toutefois, l'acteur syndical demeure dépendant des décisions prises par les entreprises, ce qui exige de sa part d'innover.

Enfin, en dépit de l'existence de cette asymétrie de pouvoir entre l'acteur syndical et l'acteur patronal, il apparaît que l'anticipation syndicale des restructurations demeure possible dans la mesure où le syndicat a une certaine capacité d'action, c'est-à-dire la capacité de mobiliser ses ressources intrinsèques de pouvoir qui sont sa capacité stratégique, sa solidarité interne et sa solidarité externe. Les recherches empiriques de Lévesque et Murray (2003) ont montré la pertinence de ces ressources syndicales de pouvoir comme leviers essentiels de la pleine et entière capacité d'action du syndicat à influencer les décisions patronales de restructurations, à s'impliquer dans les processus de changement et à proposer des alternatives. Par sa capacité stratégique, le syndicat est capable d'agir comme syndicat de proposition et de maintenir son rapport de force avec

l'employeur. Par sa solidarité interne, le syndicat est capable légitimement de mener ses actions à bien au nom de ses membres. Par sa solidarité externe, le syndicat est capable de réunir et de mobiliser d'autres acteurs autour de lui pour soutenir sa cause. Cette capacité d'action syndicale lui confère les outils et le pouvoir (vis-à-vis de l'employeur) de mettre en œuvre une stratégie d'anticipation des restructurations, une stratégie en amont du changement qui va au-delà de la simple réaction à la décision patronale de restructuration (positions syndicales défensives, d'abstention et de partenariat).

1.8 Problématique

Cette section s'ouvre en premier lieu avec la présentation de notre question de recherche. Ensuite, il est question du contexte économique actuel et des problèmes qui contraignent l'action syndicale en termes de temps et d'espace d'action (asymétrie des pouvoirs entre l'employeur et les syndicats). De plus, nous abordons les limites que pose le cadre législatif québécois en matière de relations industrielles. Enfin, s'ensuit une discussion sur la pertinence de cette recherche et la présentation des deux cadres théoriques que nous utiliserons pour les fins de celle-ci.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous proposons d'examiner les facteurs influençant l'anticipation des restructurations en vue d'en dégager les conditions se rattachant à un tel exercice pour les syndicats. La question à laquelle tente de répondre notre recherche est la suivante : à quelles conditions les syndicats peuvent-ils adopter une approche anticipative des restructurations?

Comme nous l'avons vu, au cours des dernières années, la mondialisation des marchés a radicalement modifié les activités économiques des entreprises et le tissu productif à travers la planète. La structure des entreprises s'est transformée au gré des nouvelles potentialités en termes de temps d'action, d'espace d'action et de nouvelles logiques de gestion.

Les restructurations deviennent à juste titre un objet central dans les relations entre l'employeur et les salariés. En effet, elles posent un problème pour l'action syndicale qui doit composer avec ces processus complexes en raison de leur caractère multidimensionnel, multi niveaux et multi acteurs. Dans le cadre d'une restructuration, l'asymétrie des pouvoirs entre l'employeur et les représentants des travailleurs est une donnée fondamentale pour les relations industrielles. Tel que montré à la section 1.2, elle s'explique par les potentialités stratégiques des entreprises qui se multiplient en ce qui a trait à la localisation de leurs activités productives et à l'initiative patronale des restructurations. À l'inverse, les syndicats, dont l'action est généralement limitée au contexte local ou au mieux national, voient leur pouvoir s'amenuiser, à l'occasion des négociations de concessions pour sauver les emplois ou en négociant les conditions des licenciements. Malgré tout, à quelles conditions l'action syndicale peut-elle être orientée vers le développement d'une approche différente de la traditionnelle approche réactive et défensive, soit une approche basée sur l'anticipation?

Face aux contraintes (cadre législatif lacunaire, temps pour l'obtention de l'information, espace limité et initiative patronale) et bien que la capacité de négocier des syndicats dans certains secteurs se trouve passablement réduite, toujours est-il que des interventions stratégiques intégrant les trois aspects des processus de restructuration (multidimensionnel, multi niveaux, multi acteurs) restent possibles. Selon AgirE (2008), Hyman (2007), Pulignano et Kluge (2007) ainsi que Bain et Taylor (2008), l'une des voies pour les organisations de travailleurs est de développer des stratégies proactives leur permettant d'influencer la prise de décision des firmes à cet effet. Ce type de réponse nécessite pour les syndicats d'anticiper les événements de restructuration afin de mieux se préparer aux possibles conséquences et ainsi être capables de les éviter (proposition d'alternatives) ou de mieux les négocier et les atténuer, ce qui garantit une meilleure adaptation aux changements découlant d'une restructuration (AgirE, 2008).

Le projet AgirE a su développer un cadre d'analyse intéressant des restructurations que nous comptons utiliser dans notre recherche. Cependant, ce collectif de chercheurs a appliqué le cadre développé aux cas de restructurations dans l'Union Européenne. On

peut se demander s'il est possible d'étudier avec ce cadre des cas de restructuration et d'anticipation dans un contexte canadien en dépit des différences marquées avec le contexte européen tel que vu à la section 1.4 du mémoire. Tandis que l'action collective dans plusieurs pays européens est davantage centralisée et que les négociations collectives se déroulent au niveau de l'entreprise, au niveau sectoriel et même au niveau national, le processus de négociation collective au Canada est décentralisé au niveau de l'établissement. En Europe, il y existe des comités d'entreprises dans chaque établissement et même des comités d'entreprise au niveau continental (comités d'entreprise européens), et ce sans compter la présence de lois relatives à l'information et à la consultation encadrant les processus de restructuration. Au Canada et au Québec en particulier, le cadre législatif est pour ainsi dire muet sur la question de l'information et de la consultation des salariés en matière de restructuration. L'absence de tels outils législatifs réduisent de façon notable le temps dont disposent les acteurs sociaux pour réagir aux mises à pied, d'où l'importance capitale que revêt le développement d'une stratégie anticipative en regard aux restructurations.

En dépit de ces différences majeures en matière de relations industrielles existant entre l'Europe et le Canada, nous pensons que le cadre AgirE permet l'étude de l'anticipation des restructurations dans un contexte proprement canadien. À titre d'exemple, les variables conditionnant les logiques d'action des acteurs à l'égard des restructurations que ce cadre identifie, à savoir la marge discrétionnaire de la direction locale, sa culture, la forme et le lieu de la prise de sa décision, devraient être applicables à tous les contextes nationaux de relations industrielles. De plus, les stratégies patronales de restructuration ne devraient pas différer grandement d'un pays à un autre compte tenu de la convergence des pratiques (McGraw et Harley, 2003). Un des apports de notre recherche est donc d'appliquer et de tester un cadre analytique des restructurations et de l'anticipation pensé pour l'Europe dans un nouveau contexte national.

À notre connaissance, aucune recherche sur l'anticipation des syndicats en regard des restructurations n'a été menée au Canada jusqu'à maintenant. Pourtant, l'intérêt pour des recherches sur l'anticipation syndicale des restructurations nous semble manifeste. Bien

que les restructurations ne constituent pas un phénomène récent, leurs formes se sont grandement sophistiquées grâce aux nouvelles conditions des marchés. Qui plus est, les restructurations se multiplient et n'épargnent jusqu'à maintenant aucun secteur d'activité ni aucun pays. En fait, c'est leur caractère continu qui apparaît récent (Raveyre, 2008). Qui plus est, les événements de restructuration tendent à devenir un phénomène banalisé par les médias qui les rapportent de manière factuelle et au compte-goutte, sans aucune analyse en profondeur. Pourtant, il appert qu'au cours des dernières années, le phénomène des restructurations happe de plein fouet l'activité économique et industrielle au Québec avec la perte de plus de 200 000 emplois et 1250 fermetures d'établissements, touchant plus particulièrement le secteur de la fabrication (Jalette, 2014a). Bien entendu, les syndicats canadiens répondent depuis quelques décennies aux décisions managériales relatives aux restructurations. Toutefois, leurs stratégies en cette matière ne semblent pas avoir été véritablement étudiées. Pourtant, subissant une baisse de leur membership depuis quelques années combinée à une certaine perte de crédibilité aux yeux de l'opinion publique, les syndicats sont amenés à moderniser leurs façons de faire, comme le montre le changement amorcé du discours syndical sur la problématique des restructurations (Hyman, 2007; OIT, 2011). Auparavant, les réponses syndicales s'articulaient davantage selon une position défensive ou, au contraire, une position orientée vers le partenariat patronal-syndical, des positions qui ne permettaient pas d'amoindrir l'asymétrie des pouvoirs entre syndicats et employeurs (en termes d'espace et de temps). De nos jours, la possibilité d'anticiper les restructurations fait son chemin dans les organisations syndicales et se traduit concrètement par la recherche d'informations sur la situation financière des entreprises et de leurs établissements, la veille stratégique et le développement de services de gestion de crises comme par exemple Urgence-Emploi¹, mis en place par la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). L'anticipation des restructurations peut être vue comme une nouvelle source de pouvoir syndicale qui permet la correction de cette asymétrie.

La pertinence scientifique et sociale d'une telle recherche apparaît évidente, ne serait-ce que pour offrir aux acteurs sociaux de nouvelles pistes de réflexion quant à la

¹<http://www.montrealmetro.ftq.qc.ca/modules/pages/index.php?id=4&langue=fr&menu=2&sousmenu=14>

problématique des restructurations qui semble souvent sans issue, se butant à de multiples contraintes. La présente recherche est à même d'outiller les syndicats dans leur désir d'éviter ou à tout le moins d'influencer les restructurations. À cela s'ajoute la nécessité de cerner plus spécifiquement le comment de l'anticipation syndicale des restructurations qui amène son lot de questions. En effet, dans un contexte de restructuration du secteur manufacturier mondial, qu'est-ce qui conditionne cette anticipation? Comment cette anticipation s'opérationnalise-t-elle (actions prises, recours aux ressources syndicales externes et recours aux autres ressources)? Qu'est-ce qui distingue les cas d'anticipation réussie des cas où une telle anticipation n'a pas été possible?

Les restructurations constituent un fait social qui a des impacts importants sur les individus et les communautés. Au Québec, certaines communautés sont menacées de disparaître suite à la fermeture de leur seule usine. Prévoir les crises à venir permet aux communautés de se mobiliser, de trouver les ressources nécessaires à leur propre survie et ainsi mieux s'adapter au changement. En cela, une recherche sur l'anticipation des restructurations comme stratégie davantage proactive peut possiblement les outiller et peut-être contribuer à atténuer les conséquences négatives du phénomène. Dans une étude de cas portant sur la fermeture de la Louisiana Pacific à Saint-Michel-des-Saints (village mono-industriel), le syndicat local affilié à la CSN, avec le soutien des instances régionales et nationales combiné à la forte solidarité de la communauté locale, a joué un rôle proactif dans l'identification et la mise en oeuvre des mesures de reclassement. Sans l'attitude proactive du syndicat, Philippe Bergeron, Tania Claes, Michel Coutu et Guy Rocher (2014) soutiennent que le processus de licenciement collectif aurait été plus dramatique.

Nous pensons que l'approche théorique des ressources de pouvoir syndicales développée par Lévesque et Murray en 2003 constitue une avenue pertinente pour mieux comprendre l'anticipation syndicale bien que cette approche ait été raffinée en 2010 par ces mêmes deux auteurs. En ce sens, en considérant ces ressources de pouvoir syndicales en plus des facteurs identifiés dans le modèle élaboré par le groupe AgirE, notre recherche apparaît pertinente au plan scientifique et constituera un apport intéressant dans le domaine par le

croisement novateur de ces littératures. Ce faisant, nous sommes en mesure d'arrimer les connaissances actuelles sur l'anticipation des restructurations aux logiques d'action des syndicats nord-américains qui, comme on le sait, se trouvent généralement circonscrites au niveau local. En cela, nous apportons modestement notre propre contribution à la poursuite des travaux entrepris par AgirE.

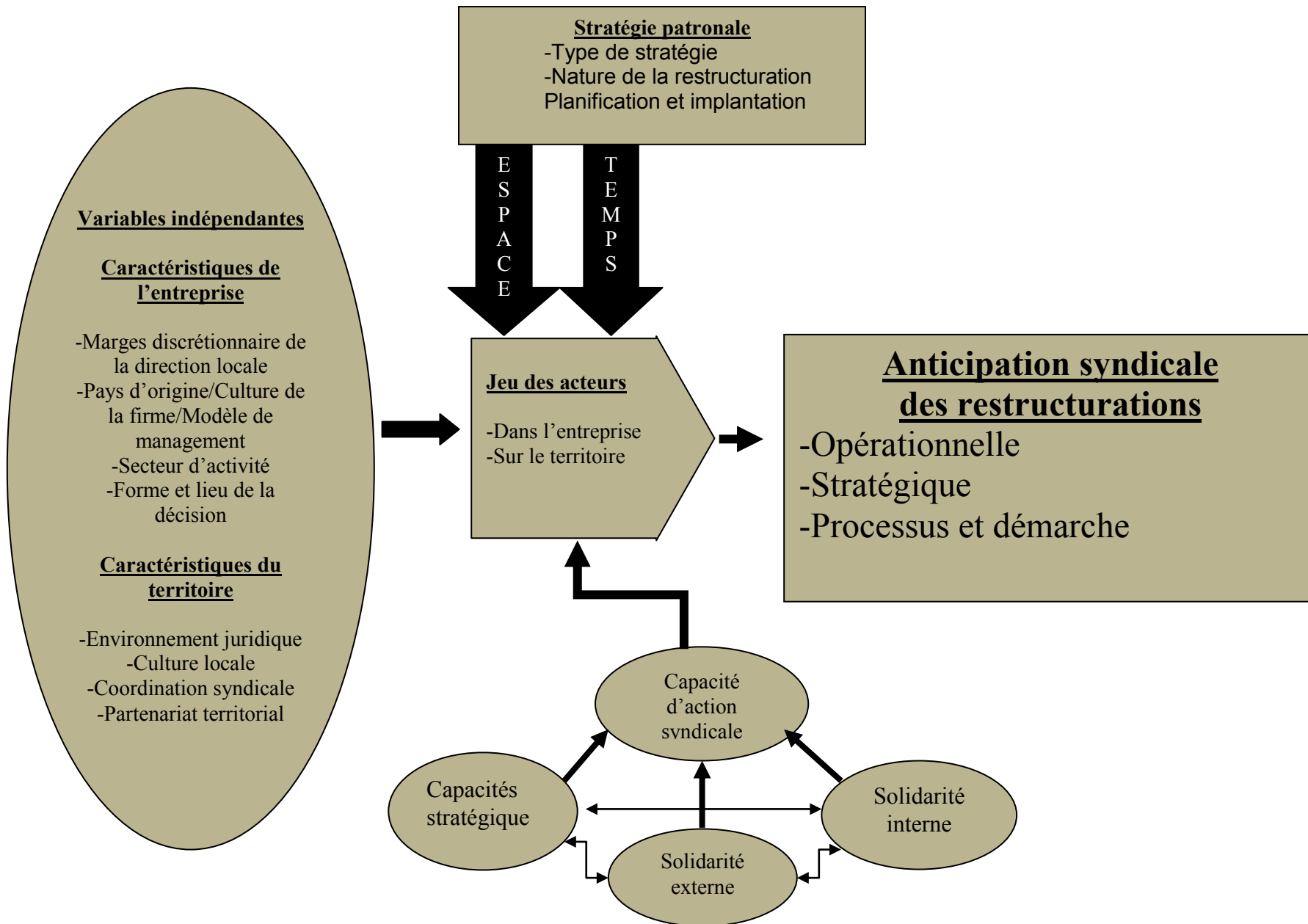
CHAPITRE 2 – MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES

Dans le cadre de notre recherche, notre base de réflexion et d'analyse repose en partie sur les travaux effectués dans le cadre du projet AgirE (Anticiper pour une gestion innovante des restructurations en Europe). Ce collectif de chercheurs offre un modèle d'analyse complet sur les restructurations ainsi qu'une base empirique importante s'appuyant sur les résultats de 26 études de cas menées en 2008 auprès d'entreprises multinationales disséminées dans six pays de l'Union européenne. Le but du projet AgirE consiste en l'analyse des restructurations à l'échelle européenne afin de permettre la mise en place d'une véritable anticipation opérationnelle et stratégique des restructurations. Le projet AgirE insiste également sur une analyse de l'anticipation centrée sur le jeu des acteurs, autant dans l'entreprise que celui se déployant sur le territoire (AgirE, rapport final, mai 2008). Bien qu'il existe des différences majeures en matière de relations industrielles entre l'Europe et le Canada, nous croyons que le cadre AgirE permet l'étude de l'anticipation des restructurations dans un contexte proprement canadien. Les variables conditionnant les logiques d'action des acteurs à l'égard des restructurations que ce cadre identifie devraient être applicables à tous les contextes nationaux de relations industrielles. En outre, nous croyons que les stratégies patronales de restructuration d'un pays à un autre ne présenteront pas de différences notables en vertu de la convergence des pratiques (McGraw et Harley, 2003). Considérant la richesse du travail de réflexion et de recherche effectué dans le cadre de ce projet, nous y référons régulièrement dans notre recherche. Il en est de même pour les travaux de Lévesque et Murray (2003) sur les ressources de pouvoir syndicales, ceux-ci nous permettant de mieux appréhender la capacité d'action des syndicats dans un contexte de restructuration en territoire canadien.

Notre modèle d'analyse s'appuie donc sur la revue de la littérature qui a été l'objet du chapitre premier de notre projet de recherche. Nous avons ainsi retenu deux approches théoriques que nous avons intégrées pour constituer notre modèle d'analyse. Premièrement, la Figure 1 au tout début de la section 1.3 présente le modèle d'AgirE (2008) que nous avons retenu pour son apport à la compréhension du jeu des acteurs à l'occasion des restructurations, de l'anticipation des restructurations et des

caractéristiques de l'entreprise et du territoire. Deuxièmement, la Figure 3 intègre au modèle d'AgirE celui de Lévesque et Murray (2003) développé pour comprendre la capacité d'action du syndicat local. En ce sens, le modèle intégré de la Figure 3 constitue un modèle complet pour étudier les processus des événements de restructurations. C'est ce modèle que nous employons pour les fins de notre recherche. Il est à noter que la boîte intitulée «Jeu des acteurs» de notre modèle conceptuel n'est pas une variable étudiée en tant que telle. En effet, le jeu des acteurs réfère à proprement dit les interactions entre les différentes variables à l'étude. Ces interactions entre les acteurs (syndicat local, direction locale, acteurs territoriaux et siège social) permettent d'expliquer l'anticipation syndicale de la restructuration. Notre modèle a pour variable dépendante l'anticipation syndicale des restructurations. Nous allons donc traiter dans ce chapitre de notre modèle conceptuel. En deuxième lieu, il est question de la construction du modèle opératoire. En dernier lieu, nos hypothèses sont présentées.

Figure 3 – Notre modèle : Intégration des modèles de AgirE (2008) et de Lévesque et Murray (2003)



2.1 Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel présenté à la figure 3 a été bâti à partir des concepts identifiés préalablement dans notre revue de littérature. En effet, notre variable dépendante est l'anticipation syndicale des restructurations (AgirE, 2008; Gerstenberger, 2007; Bridgford et Stirling, 2007; Triangle, 2007; Galgoczi, Keune et Watt, 2006; Bain et Taylor, 2008; Pulignano et Kluge, 2007). Nos variables indépendantes sont au nombre de quatre : 1) la capacité d'action du syndicat en fonction de ses ressources de pouvoir (Lévesque et Murray, 2003); 2) les caractéristiques de l'entreprise (AgirE, 2008); 3) les caractéristiques du territoire sub-national ainsi que 4) la stratégie patronale de restructuration (AgirE, 2008). D'une part, l'interaction des variables 2), 3) et 4) (jeu des acteurs dans l'entreprise et sur le territoire) et d'autre part, l'influence de la capacité d'action du syndicat permettent d'expliquer l'anticipation syndicale des restructurations d'après la recension des écrits. En effet, la figure 3 montre que l'interaction des variables 2), 3) et 4) détermine le jeu des acteurs présents dans l'entreprise ainsi que sur le territoire. Par la suite, ce jeu des acteurs (boîte où se passe l'interaction des variables 2), 3) et 4)) influence l'anticipation syndicale de restructuration. La variable 4), soit la stratégie patronale de restructuration influence à elle seule l'anticipation syndicale des restructurations. Pour compléter l'explication de la dynamique de notre modèle conceptuel, la variable 1), soit la capacité d'action du syndicat en fonction de ses ressources de pouvoir influence à son tour l'anticipation syndicale des restructurations.

À la lumière de ce qui a été mentionné ci-haut, notre question de recherche se pose comme suit :

En quoi la capacité d'action syndicale, les caractéristiques de l'entreprise et du territoire ainsi que la stratégie patronale de restructuration influencent-elles l'anticipation syndicale des restructurations?

2.1.1 Variable dépendante : L'anticipation syndicale des restructurations

L'anticipation nécessite de prévoir les événements de restructuration notamment en se préparant aux possibles conséquences pour éventuellement être capable de mieux les négocier (AgirE, 2008). Comme nous l'avons vu à la section 1.4, l'anticipation syndicale se résume à : 1) l'obtention d'une information pertinente (anticipation stratégique), 2) à la consultation, cette dernière permettant aux syndicats de proposer des alternatives avant que ne soit prise la décision (anticipation stratégique) ou bien pour amoindrir les conséquences négatives lors de la mise en œuvre de la restructuration (anticipation opérationnelle) (Triangle, 2007), et 3) à la construction d'un processus de négociation visant la réduction des conséquences sociales des restructurations (anticipation opérationnelle) et la proposition d'alternatives économiques (anticipation stratégique) (AgirE, 2008). L'anticipation syndicale des restructurations se rapporte aussi à la mobilisation des ressources syndicales externes, voire au développement d'activités syndicales transnationales (Collings, 2007).

Tel que nous l'avons souligné dans la problématique (section 1.8), nous cherchons à comprendre dans quelle mesure un syndicat local peut anticiper la restructuration pouvant s'opérer dans l'établissement. Or, dans la littérature, l'anticipation des restructurations ne concerne pas que le syndicat local. En effet, une pluralité d'acteurs économiques et sociaux, privés et publics, sont appelés à anticiper la restructuration, soient la direction locale, les syndicats, les autorités publiques, les territoires, les observatoires, les universités, etc. (AgirE, 2008; Gerstenberger, 2007; Bridgford et Stirling, 2007; Galgoczi, Keune et Watt, 2006). Toutefois, notre recherche se concentre sur la capacité des syndicats à anticiper des restructurations.

Par ailleurs, la littérature indique que l'anticipation des restructurations se concrétise par une action dans l'entreprise et/ou sur le territoire, au niveau local (voir section 1.4). L'une des voies pour les acteurs est de développer des stratégies proactives leur permettant d'influencer la prise de décision des firmes en matière de restructurations (AgirE, 2008). En ce sens, nous nous concentrons sur l'acteur syndical local dont l'action est localisée

dans l'établissement et sur le territoire. L'acteur syndical local prendra part aux jeux des acteurs auquel donne lieu les restructurations.

2.1.2 Variables indépendantes

a) Capacité d'action du syndicat

Nous considérons que les restructurations sont des nouvelles contraintes avec lesquelles doivent composer les syndicats. Lévesque et Murray (2003) sont d'avis que ces contraintes ne déterminent pas automatiquement l'action syndicale au niveau de l'entreprise. Puisque nous cherchons dans quelle mesure le syndicat peut développer une approche anticipative des restructurations, nous avons retenu dans la littérature la variable explicative qu'est la capacité d'action du syndicat local au niveau de l'établissement : l'anticipation implique une action locale.

La capacité d'action du syndicat d'établissement est déterminée par les ressources de pouvoir syndicales identifiées par Lévesque et Murray (2003) qui sont la capacité stratégique, la solidarité externe et la solidarité interne. Toujours selon Lévesque et Murray (2003), la capacité d'action dont dispose le syndicat explique l'influence qu'il aura ou non lors de la prise de décision de l'entreprise au regard des changements organisationnels comme les restructurations. De ce fait, il peut expliquer l'anticipation du syndicat à l'égard desdites restructurations, c'est-à-dire sa capacité d'obtenir une information pertinente, sa capacité de construire un processus de négociation pouvant modifier les termes de ces dernières, sa capacité d'obtenir le droit d'être consulté pour influencer les décisions de restructuration ainsi que sa capacité de proposer d'autres avenues (AgirE, 2008). Comme le montre la figure 3, nous voulons déterminer quelle peut être l'influence de la capacité d'action du syndicat sur son anticipation des restructurations.

b) Caractéristiques de l'entreprise

Comme nous avons pu le voir à la section 1.3.1, les caractéristiques de l'entreprise englobent les aspects suivants : la culture de l'entreprise, son modèle de management et son pays d'origine; la forme et le lieu de la prise de décision dans l'entreprise; le secteur d'activité et la marge discrétionnaire de la direction locale.

i) Culture, modèle de management et pays d'origine de l'entreprise

La culture, le modèle de management ainsi que le pays d'origine sont tous les éléments culturels touchant et formant les valeurs issues de l'entreprise (ses dirigeants, ses politiques, son histoire, etc.) (AgirE, 2008).

La culture de l'entreprise, qui est un ensemble de valeurs, de pratiques et de comportements partagés par ses dirigeants, est une variable-clé dans l'explication des logiques d'actions se déroulant dans l'entreprise. Par exemple, certaines firmes sont idéologiquement opposées aux syndicats et par le fait même sont moins enclines à favoriser la participation de ces derniers dans les processus de changement (Collings, 2007). En outre, nombreuses sont les entreprises dont les choix stratégiques s'orientent en fonction d'une culture davantage basée sur les intérêts des actionnaires que sur la prise en compte des parties prenantes (Hoffmann, 2006).

Le modèle de management retenu par la firme détermine lui aussi s'il y aura prise en considération des syndicats dans les processus de restructuration. Un modèle de management anglo-saxon (*shareholder*) qui donne priorité aux intérêts des actionnaires dans le processus décisionnel au détriment des parties prenantes alloue moins d'espace aux syndicats et aux autres acteurs sociaux pour anticiper les restructurations. Un modèle de management continental (*stakeholder*) privilégiant l'équilibre entre les différents acteurs offre quant à lui davantage d'espace aux syndicats pour anticiper (AgirE, 2008). La culture de l'entreprise ainsi que l'adoption du modèle de management sont en partie déterminées par la culture du pays d'origine de l'entreprise (Jacoby, 2005). La culture du pays d'origine influencerait l'espace alloué aux syndicats pour mener des

actions en regard à la décision de restructuration. Par exemple, les firmes anglaises semblent pour le moment réfractaires à la nouvelle régulation européenne des restructurations qui veut que les travailleurs et les syndicats soient informés et consultés à ce sujet. En effet, le modèle anglais de relations industrielles a été largement influencé par les politiques néo-libérales issues du long règne des conservateurs (Taylor et al, 2009). Les multinationales américaines ont, quant à elles, des pratiques de gestion qui ne favorisent pas la concertation patronale-syndicale compte tenu du lourd passé d'hostilité envers toute forme de représentation collective des travailleurs (Almond et al., 2005).

À l'instar des chercheurs du projet AgirE (2008), nous croyons que les pratiques et les comportements propres à l'entreprise, son modèle de management ainsi que son pays d'origine peuvent influencer sur la capacité syndicale d'anticipation des restructurations. Notre modèle conceptuel montre clairement notre volonté d'examiner la relation existant entre ces concepts.

ii) Forme et lieu de la prise de la décision dans l'entreprise

La forme et le lieu de la prise de la décision dans l'entreprise est une variable qui expliquerait elle aussi l'espace alloué à l'implication des parties prenantes dans les décisions relatives aux restructurations voir section 1.3.1. Par exemple, une décision de restructuration centralisée (forme de la prise de décision) s'opère à distance des travailleurs et leurs représentants. Ainsi, en ne s'organisant qu'au niveau local, ces derniers auront de la difficulté à influencer le processus décisionnel (Bain et Taylor, 2008). Cette variable découlerait des règles issues du modèle de gouvernance (mode de composition de l'actionnariat) choisi par l'entreprise et ce, lors de la mise en œuvre de la restructuration. La forme et le lieu de la prise de la décision dans l'entreprise, à l'occasion d'une restructuration, se situent sur un continuum allant de la centralisation opérationnelle à la dynamique interactive avec les parties prenantes (AgirE, 2008).

iii) Secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise

La littérature révèle l'existence d'un lien entre l'accélération du processus de restructuration et le secteur d'activité où opère l'entreprise (AgirE, 2008). L'anticipation des restructurations demande à l'action collective du temps pour l'information, la concertation et la négociation. En ce sens, nous croyons que le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise est une variable explicative du temps alloué aux parties prenantes pour anticiper la restructuration (AgirE, 2008). En outre, le secteur d'activité conditionne les stratégies de localisation des entreprises (AgirE, 2008). De ce fait, nous considérons que le secteur d'activité influence l'anticipation syndicale des restructurations.

iv) Marge discrétionnaire de la direction locale

Comme on l'a vu à la section 1.3.1, la marge discrétionnaire de la direction locale s'évalue en fonction de la position de son établissement dans la chaîne de valeur de l'entreprise selon son type de produit (Bouquet et Birkinshaw, 2009) et de la capacité d'agir propre aux dirigeants locaux (« *boy scout* » ou « subversif ») (Morgan et Kristensen, 2006). Toujours à la section 1.3.1, nous avons vu que moins l'établissement jouissait d'une position importante dans la chaîne de valeur de par son type de produit (spécialisation) et de par la proximité (éloignée) de son marché, la marge discrétionnaire de la direction de cet établissement était significative. Enfin, les dirigeants locaux ont une capacité d'agir qui leur est propre (leadership) et que celle-ci pouvait influencer les décisions de la haute-direction.

En ce sens, la marge discrétionnaire de la direction locale conditionnerait l'anticipation des restructurations par les parties prenantes, dans la mesure où plus elle est grande, plus la participation de la direction locale avec la participation du syndicat local sera considérée dans la prise de décision corporative sur les restructurations (AgirE, 2008).

c) Caractéristiques du territoire sub-national

Il convient désormais d'examiner les dynamiques des acteurs présents sur le territoire puisqu'ils ont un impact considérable quant aux conséquences sociales des restructurations : la survie d'un établissement peut être rendue possible par une mobilisation et une coordination des acteurs territoriaux. Certaines variables relatives au territoire permettent d'expliquer ces dynamiques. Le cadre institutionnel et l'environnement juridique (l'ensemble des lois qui encadrent les processus de restructuration) permet d'expliquer en partie l'espace d'action ainsi que le temps d'action offerts aux acteurs pour anticiper la restructuration. La culture locale peut déterminer s'il y aura sur le territoire une transmission adéquate d'informations économiques et sociales de qualité. Une coordination des différents syndicats couvrant le territoire peut également être une condition de succès pour négocier les restructurations. Ensuite, s'ajoute la possibilité d'un partenariat territorial entre acteurs présents sur le territoire (sociaux, politiques, administratifs, civils) susceptible de servir d'appui aux syndicats dans leur anticipation des restructurations (Moreau, 2008). Ainsi, nous sommes d'avis que les caractéristiques du territoire sub-national permettent d'expliquer en partie l'anticipation syndicale des restructurations.

d) Stratégie patronale de restructuration

La troisième variable, soit la stratégie patronale de restructuration, est déterminante pour l'anticipation syndicale. Comme on l'a vu à la section 1.5.2, le type de stratégie (fermée ou ouverte) choisi par la firme peut influencer l'implication des syndicats dans le processus de restructuration, c'est-à-dire l'espace d'action disponible pour les syndicats. De plus, la nature-même de la restructuration (délocalisation, externalisation, fusion-acquisition, consolidation, fermeture et autres) peut quant à elle expliquer le temps ainsi que l'espace alloués aux syndicats pour anticiper les conséquences négatives des restructurations (AgirE, 2008). S'ajoutent à cela, les processus de planification et d'implantation de la restructuration déployés par l'entreprise qui sont susceptibles de jouer un rôle quant à la capacité syndicale d'anticiper.

2.2 Modèle opératoire

Le modèle conceptuel ayant été présenté, nous traitons maintenant de son opérationnalisation. Dans le but d'établir un pont entre la théorie et la réalité, nous procédons à la décomposition de chacun des concepts présentés dans notre modèle conceptuel en établissant en premier lieu leurs dimensions respectives. Ensuite, nous déterminons les indicateurs permettant de mesurer dans la réalité lesdits concepts

2.2.1 Variable dépendante : L'anticipation syndicale des restructurations

Notre variable dépendante, soit l'anticipation syndicale des restructurations est caractérisée selon trois dimensions d'anticipation : l'anticipation opérationnelle (en aval du changement, un peu avant la crise ou une fois le processus de restructuration enclenché), l'anticipation stratégique (en amont du changement, avant que la décision de restructuration ne soit prise) (AgirE, 2008) et la stratégie syndicale d'anticipation (Weil, 1994). L'anticipation opérationnelle réfère à une gestion effective du processus de restructuration afin de limiter son impact social négatif sur les trajectoires professionnelles des salariés, selon une approche davantage curative (obtention du droit de consultation et construction d'un processus de négociation). L'anticipation stratégique, pour sa part, est une approche qui se situe en amont du processus de restructuration pour en améliorer la prévisibilité. Elle priorise le développement de stratégies, de pratiques et de mesures dans le but de préserver l'employabilité des salariés et éviter la restructuration (obtention d'une information pertinente, obtention du droit de consultation et construction d'un processus de négociation).

Les indicateurs choisis pour la mesure de la dimension opérationnelle de l'anticipation des restructurations sont ceux recensés au tableau 5 : consultation et/ou négociation de mesures et pratiques telles que cellule de reclassement, reclassement collectif, reconversion, requalification, reclassement interne, pré-retraite, départ volontaire, aide à la création d'entreprise, reclassement interne, prêt d'employé. Les indicateurs relatifs à la dimension stratégique de l'anticipation des restructurations sont : l'obtention d'une information pertinente, la consultation du syndicat et/ou la négociation par le syndicat local des aspects issus des choix stratégiques des firmes (par exemple, vente et reprise

d'activité par un nouvel acheteur, réorganisation du travail, sous-traitance, externalisation, investissements, choix technologiques, adaptabilité des salariés, flexibilité du temps de travail, formation continue, etc. (Battut et Duchamp, 2008).

Tableau 5
Anticipation des restructurations

VARIABLE DÉPENDANTE : L'ANTICIPATION SYNDICALE DES RESTRUCTURATIONS		
	DIMENSIONS	INDICATEURS
Anticipation	<p>Opérationnelle : en aval du processus de restructuration</p> <p>(obtention du droit de consultation et construction d'un processus de négociation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • consultation et/ou négociation sur : <ul style="list-style-type: none"> - cellule de reclassement - reclassement collectif - reconversion - départ volontaire - reclassement interne -requalification -reclassement interne - préretraite -aide à la création d'entreprise -prêt d'employé
Anticipation	<p>Stratégique : en amont du processus de restructuration</p> <p>(obtention d'une information pertinente, du droit de consultation et construction d'un processus de négociation pour préserver l'employabilité des salariés et éviter ou amoindrir les effets négatifs des restructurations)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • obtention d'une information pertinente sur l'entreprise : évolution structurelle du marché, repositionnement sur le marché, modification du cœur de métier, choix technologiques, recherche d'alliances, fusion/acquisition, démembrement(Battut et Duchamp, 2008). • consultation du syndicat et/ou la négociation par le syndicat local quant aux aspects relatifs aux choix stratégiques de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - vente et reprise d'activité par un nouvel acheteur - réorganisation du travail - sous-traitance - investissements -choix technologiques -adaptabilité des salariés -externalisation -formation continue -flexibilité du temps de travail

2.2.2 Variable indépendante I : capacité d'action du syndicat

La capacité d'action du syndicat est déterminée par ses ressources de pouvoir qui sont au nombre de trois : la capacité stratégique, la solidarité interne et la solidarité externe (tableau 6).

En premier lieu, comme on l'a vu à la section 1.6, la capacité stratégique des syndicats réfère à l'élaboration et la transmission de leur propre agenda. Les stratégies proactives reposant sur un agenda autonome s'avèrent essentielles dans la négociation de garanties sociales (ayant trait, par exemple à la formation et aux licenciements) et ce, en échange de l'introduction de nouveaux systèmes de production (Lapointe et al. 2000 dans Lévesque et Murray, 2003). Nous croyons qu'en matière d'anticipation des restructurations, la capacité stratégique des syndicats influe sur son pouvoir de négocier les termes de cette décision de restructuration. En effet, l'anticipation requiert en elle-même une attitude et des stratégies proactives. En ce sens, les indicateurs que nous retenons pour mesurer la capacité stratégique du syndicat s'articulent autour de son attitude proactive : présentation formelle ou informelle à la direction et/ou aux membres de propositions, de stratégies, voire d'alternatives; capacité d'obtenir de l'information, de la traiter et d'agir sur cette dernière; présence formelle et informelle de revendications, contre-propositions autonomes face au projet de restructuration de la direction (Lévesque et Murray, 2003); vision du futur de l'entreprise; capacité de comprendre le contexte de l'entreprise et de son marché (Hyman, 2007).

Afin de déployer ses stratégies, le syndicat doit recevoir l'appui de ses membres. Donc, il gagne à s'assurer que sa solidarité interne soit bien vivante. La démocratie en est l'élément crucial qui renforce la légitimité des positions syndicales en plus de favoriser la redéfinition des positions par le biais d'une implication active de ses membres (Lévesque et Murray, 2003). En ce sens, la capacité stratégique trouve nécessairement appui sur la démocratie interne. De plus, le syndicat d'établissement qui bénéficie d'une grande légitimité auprès de ses membres grâce à la solidité de sa démocratie interne, jouit d'une plus grande influence sur les décisions de l'entreprise (Lévesque et Murray, 2003). En ce sens, la capacité d'action du syndicat, reposant en partie sur sa solidarité interne, viendra

influer sur la capacité d'action du syndicat en matière d'anticipation. Lévesque et Murray (2003) proposent une série d'indicateurs retenus également pour mesurer la solidarité interne : fonctionnement interne du syndicat local; présence de représentants syndicaux, temps alloué aux activités syndicales; moyens de communication; formation syndicale; participation aux assemblées syndicales et fonctionnement des comités syndicaux; degré de militantisme dans l'organisation à travers les générations d'employés (par exemple, taux de participation aux activités syndicales, utilisation de moyens de pression collectifs).

La solidarité externe s'ajoute aux deux autres types de ressource de pouvoir. Il s'agit de la construction de mécanismes de coordination tant horizontaux que verticaux entre les syndicats d'une part, et d'autre part, entre ces derniers et d'autres acteurs sociaux. La solidarité externe accroît la capacité d'action du syndicat. En effet, un syndicat dont le réseau est élargi est davantage capable de propositions autonomes face à la direction de l'entreprise, ce qui accroît son degré d'influence sur les processus de changement (Lévesque et Murray, 2003). En ce sens, il dispose d'appuis extérieurs l'empêchant de s'isoler. Les alliances syndicales internationales sont également utiles pour le développement d'une négociation collective internationale susceptible de réduire la compétition transnationale (Collings, 2007). La capacité d'action du syndicat peut ainsi être renforcée par ces réseaux externes, ce qui influencerait sur sa capacité d'anticipation des restructurations. Nous employons les indicateurs développés par Lévesque et Murray (2003) pour mesurer la solidarité externe du syndicat : recours aux services spécialisés de la centrale syndicale à laquelle est affilié le syndicat, développement d'alliances auprès d'autres syndicats (d'autres régions et secteurs), développement d'alliances auprès de la communauté locale et le développement d'alliances auprès de syndicats internationaux et de syndicats d'autres pays qui opèrent au sein de la même entreprise.

Tableau 6

VARIABLE INDÉPENDANTE : LA CAPACITÉ D'ACTION DU SYNDICAT		
	RESSOURCES DE POUVOIR (DÉTERMINANTS DE LA CAPACITÉ D'ACTION)	INDICATEURS
CAPACITÉ D'ACTION DU SYNDICAT	Capacité stratégique	<ul style="list-style-type: none"> -présentation formelle ou informelle de propositions -capacité d'obtention d'information -capacité de traiter l'information -capacité d'agir sur l'information -présence formelle ou informelle de revendications -contre-propositions autonomes face à la direction -vision du futur de l'entreprise -capacité de comprendre le contexte de l'entreprise et de son marché
	Solidarité interne	<ul style="list-style-type: none"> -fonctionnement interne du syndicat local -présence de représentants syndicaux -temps alloué aux activités syndicales -moyens de communication -formation syndicale -nombre et fonctionnement des comités syndicaux -degré de militantisme dans l'organisation
	Solidarité externe	<ul style="list-style-type: none"> -services spécialisés de la centrale syndicale à laquelle est affilié le syndicat et leur utilisation -développement d'alliances auprès d'autres syndicats -développement d'alliances auprès de la communauté locale et d'acteurs présents sur le territoire -développement d'alliances auprès de syndicats internationaux et de syndicats d'autres pays qui opèrent au sein de la même entreprise

2.2.3 Variable indépendante II : Caractéristiques de l'entreprise

Tel que vu à la section 2.1.2, certaines caractéristiques de l'entreprise influenceraient l'anticipation syndicale des restructurations. Le tableau 7 en présente les indicateurs retenus.

a) Culture, modèle de management et pays d'origine de l'entreprise

La culture de l'entreprise se rapporte à deux dimensions : 1) les pratiques propres à l'entreprise, en particulier en ce qui concerne la concertation et la négociation, 2) les comportements de l'entreprise (AgirE, 2008).

En ce qui a trait aux pratiques propres à l'entreprise en matière de concertation et de négociation dans le contexte des restructurations, les indicateurs que nous retenons sont les suivants : présence ou absence de concertation, présence ou absence de négociation, historique des négociations et des relations de travail (plus ou moins intégratives) (AgirE, 2008).

Au regard des comportements de l'entreprise, plusieurs indicateurs s'avèrent pertinents : volonté ou non d'éviter les contentieux et les conflits sociaux; volonté ou non d'instaurer un climat de confiance; volonté ou non de construire une politique de responsabilité sociale; volonté ou non de préserver une bonne image des relations sociales dans l'entreprise ou face aux clients; volonté ou non d'instaurer des rapports de confiance entre les acteurs; volonté ou non d'éviter le contentieux juridique (Paris et Michaud, 2008).

En ce qui concerne le modèle de management de l'entreprise, seulement deux indicateurs situés sur un continuum sont retenus : modèle anglo-saxon et modèle continental (AgirE, 2008). Le pays d'origine de l'entreprise, c'est-à-dire le pays où est situé son siège social, constitue le seul indicateur pour mesurer ce concept.

b) Forme et lieu de la prise de décision dans l'entreprise

Pour caractériser la forme de la décision de restructuration, nous utilisons un continuum allant de 1) de la centralisation du processus décisionnel de restructuration (centralisation opérationnelle, business lines) et information unilatérale, à 2) la préférence de l'employeur pour une dynamique interactive avec les autres acteurs autour du processus de restructuration avec présence d'un processus de concertation et de négociation quant à la restructuration (AgirE, 2008).

L'indicateur retenu pour le lieu de la prise de décision dans l'entreprise est le lieu où a été prise la décision de restructuration : le pays du siège social de l'entreprise, la direction régionale ou autres (AgirE, 2008).

c) Secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise

Cette variable comporte trois dimensions : la situation du marché du produit, la présence d'évolutions technologiques et la culture sectorielle. Les indicateurs que nous avons retenus concernant la situation du marché du produit fabriqué par l'établissement sont son expansion ou son déclin. La présence d'évolutions technologiques se mesure par son importance (AgirE, 2008). De plus, la culture sectorielle apparaît comme une dimension importante du secteur d'activité et se présente selon les indicateurs suivants : structuration du secteur, institutions, modes d'organisation du travail, structure de la pyramide d'âge, nature des relations sociales et degré de syndicalisation (Paris et Michaud, 2008).

d) Marge discrétionnaire de la direction locale

Nous avons précédemment identifié, grâce à la littérature, deux éléments pour évaluer la marge discrétionnaire de la direction locale, soit la position de l'établissement dans la chaîne de valeur de l'entreprise / son type de produit et finalement, la capacité d'agir propre aux dirigeants locaux (Allertz, 2007; Bouquet et Birkinshaw, 2009; Morgan et Kristensen, 2006).

En ce qui concerne l'établissement, les critères sont la position de l'établissement dans le réseau de la firme (chaîne de valeur), le type de production (production destinée au marché local/à l'interne), les principales fonctions de l'établissement. En ce qui a trait à la capacité d'agir propre aux dirigeants locaux, nous retenons le sens de l'initiative, le leadership et la volonté de laisser place à des pratiques et politiques issues de la culture locale.

Tableau 7

VARIABLE INDÉPENDANTE : LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE		
	DIMENSIONS	INDICATEURS
CULTURE DE L'ENTREPRISE	Pratiques propres à l'entreprise (concertation et négociation)	-présence ou absence de concertation -présence ou absence de négociation -historique des négociations et des relations de travail
	Comportements de l'entreprise	-culture basée sur <i>shareholder/stakeholder</i> -volonté ou non d'éviter les contentieux et les conflits sociaux -volonté ou non d'instaurer un climat de confiance -volonté ou non de construire une politique de responsabilité sociale -volonté ou non de préserver une bonne image des relations sociales dans l'entreprise -volonté ou non de préserver une bonne image face aux clients -volonté ou non d'instaurer des rapports de confiance entre les acteurs -volonté ou non d'éviter le contentieux juridique
MODÈLE DE MANAGEMENT ET PAYS D'ORIGINE	modèle de management et pays d'origine	-modèle de management anglo-saxon ou continental -nom du pays d'origine
FORME DE LA DÉCISION		-Centralisation du processus de restructuration / dynamique interactive avec les autres acteurs
LIEU DE LA DÉCISION		-Pays du siège social de l'entreprise ou de la direction régionale

SECTEUR D'ACTIVITÉ	Marché du produit	-Déclin / expansion
	Évolutions technologiques	-Importantes / peu importantes
	Culture sectorielle	-Structuration du secteur -Institutions -Modes d'organisation du travail -Structure de la pyramide d'âge des relations sociales -Degré de syndicalisation
MARGE DISCRÉTIONNAIRE DE LA DIRECTION LOCALE	Position de l'établissement / Type de produit	-Position dans le réseau de la firme (chaîne de valeur) -Type de production et sa destination (locale, à l'interne, externe, internationale) -Principales fonctions de l'établissement
	Capacité d'agir propres aux dirigeants locaux	-Sens de l'initiative -Leadership -Volonté de laisser place à des pratiques et politiques issues de la culture locale

2.2.4 Variable indépendante III : Caractéristiques du territoire sub-national

Comme le montre le tableau 8, les caractéristiques du territoire sub-national englobent les variables suivantes : le cadre institutionnel et l'environnement juridique, la culture locale, la coordination des syndicats couvrant le territoire et la possibilité d'un partenariat territorial entre les acteurs présents sur le territoire (sociaux, politiques, administratifs, civils).

Chacune de ces variables se décompose en indicateurs. Les indicateurs choisis pour le cadre institutionnel et juridique sont l'existence de lois et mesures régissant les restructurations. Nous retenons pour la culture locale, les indicateurs suivants : la qualité de l'information transmise entre les différents acteurs territoriaux, la qualité de la

collaboration entre ces derniers, la qualité de la l'information transmise entre les différents acteurs territoriaux et la qualité de la collaboration entre ces derniers (AgirE, 2008). En ce qui concerne la coordination entre les acteurs présents sur le territoire, les indicateurs retenus sont la présence ou l'absence de mécanismes de coordination et position coordonnée ou non des syndicats aux différents niveaux de régulation (AgirE, 2008). Finalement, les indicateurs que nous utilisons en ce qui a trait à la possibilité de partenariat territorial sont la présence ou l'absence de possibilité ou l'absence d'un tel partenariat (AgirE, 2008).

Tableau 8

Variable indépendante : Les caractéristiques du territoire sub-national	
DIMENSIONS	INDICATEURS
CADRE INSTITUTIONNEL ET ENVIRONNEMENT JURIDIQUE	Lois existantes encadrant les restructurations
CULTURE LOCALE	-Qualité de l'information transmise entre les différents acteurs territoriaux -Qualité de la collaboration entre acteurs territoriaux
COORDINATION ENTRE LES ACTEURS TERRITORIAUX	-Présence ou absence de mécanismes de coordination -Position coordonnée ou non des syndicats aux différents niveaux de régulation
PARTENARIAT TERRITORIAL	-Présence ou absence de possibilité -Absence d'un tel partenariat

2.2.5 Variable indépendante IV : Stratégie patronale de restructuration

La stratégie patronale de restructuration comporte trois dimensions : le type de stratégie de restructuration, la nature de la restructuration ainsi que le processus de la restructuration, soit sa planification et son implantation.

Pour le type de stratégie de restructuration, une dimension est le degré d'ouverture ou de fermeture de la stratégie : stratégie centralisée (fermée) ou stratégie diversifiée (ouverte). Quant à la seconde dimension, la nature de la restructuration se réfère à la forme que cette dernière prend. Les indicateurs que nous choisissons sont la faillite/fermeture, la restructuration interne, la délocalisation, la sous-traitance, la consolidation, ainsi que la fusion-acquisition (AgirE, 2008).

En ce qui concerne la planification et l'implantation de la stratégie patronale de restructuration, les indicateurs retenus sont les étapes du processus, le calendrier de la restructuration (par exemple, échéance longue ou courte), le temps alloué à la planification et à la mise en œuvre de la restructuration (Bain et Taylor, 2008).

Tableau 9

Stratégie patronale de restructuration	
Dimensions	Indicateurs
Type de stratégie de restructuration	Centralisée (Fermé) / Diversifiée(Ouverte)
Nature de la restructuration	<ul style="list-style-type: none"> • Faillite/Fermeture
	<ul style="list-style-type: none"> • Restructuration interne
	<ul style="list-style-type: none"> • Délocalisation
	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-traitance
	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidation
Planification et implantation de la stratégie patronale de restructuration	<ul style="list-style-type: none"> • Fusion-acquisition
	<ul style="list-style-type: none"> • Étapes • Calendrier • Temps alloué à la mise en œuvre

2.3 Hypothèses

Nous présentons maintenant nos hypothèses, celles-ci reposant sur les relations décrites dans le modèle conceptuel.

Hypothèse 1

Un syndicat capable de mobiliser ses ressources de pouvoir est en mesure de développer une anticipation stratégique des restructurations.

En effet, étant capable de mobiliser sa capacité stratégique par l'élaboration et la planification de stratégies proactives reposant sur un agenda autonome, le syndicat local sera davantage capable de développer une anticipation stratégique des restructurations (Lévesque et Murray, 2003). En outre, s'il est capable de trouver un solide appui auprès de ses membres, il jouira d'une plus grande influence stratégique sur les décisions de l'employeur, ce dernier demeurant sensible à la possibilité d'un front uni du côté des employés. Puis, s'il est en mesure de créer des alliances utiles avec d'autres syndicats ainsi qu'avec d'autres acteurs sociaux, le syndicat local verra sa capacité d'action augmentée puisque seront facilités ainsi l'échange d'information et la construction de partenariats autour de la restructuration (Lévesque et Murray, 2003). Un syndicat avec une bonne capacité stratégique pourra proposer des alternatives économiques, aura une meilleure compréhension du contexte de l'entreprise et de son marché ce qui pourra rendre possible la revitalisation du territoire (AgirE, 2008). Ainsi, grâce à une capacité d'action augmentée, un syndicat est capable de développer une anticipation des restructurations, une anticipation de type stratégique (en amont).

En ce qui a trait aux deux prochaines hypothèses, il convient de saisir les caractéristiques de l'entreprise ainsi que les caractéristiques du territoire sub-national comme des variables (ou des conditions) susceptibles de favoriser l'anticipation syndicale des restructurations.

Nous avons vu à la section 1.3.1 que les caractéristiques de l'entreprise étaient déterminantes dans la capacité des acteurs sociaux à anticiper la restructuration. De ce constat, nous pouvons déduire cette seconde hypothèse:

Hypothèse 2

Lorsque les caractéristiques de l'entreprise octroient au syndicat davantage de temps et un espace d'action, celui-ci est davantage en mesure d'anticiper stratégiquement la restructuration.

En effet, plus une firme a une culture se montrant favorable aux pratiques de concertation, de négociation et privilégiant un climat de confiance ainsi que l'instauration d'une politique de responsabilité sociale, plus les acteurs sociaux disposent d'espace pour anticiper la restructuration (AgirE, 2008). La littérature indique aussi que la marge discrétionnaire de la direction locale conditionne l'espace décisionnel et le pouvoir alloués à la direction locale et que celle-ci conditionnait à son tour l'implication du syndicat local. En ce sens, plus la direction locale de l'entreprise bénéficie d'une autonomie décisionnelle et d'un pouvoir d'action élevé vis-à-vis du siège social, plus le syndicat dispose d'espace pour anticiper la restructuration (AgirE, 2008). Aussi, le secteur d'activité de la firme peut aussi influencer le temps laissé au syndicat pour agir : lorsqu'une entreprise évolue dans un secteur d'activité qui connaît des changements rapides, le syndicat dispose de moins de temps pour anticiper la restructuration (AgirE, 2008). S'ajoute à cela la forme et le lieu de la prise de décision dans l'entreprise, qui, lorsqu'ils sont davantage centralisés, font en sorte que le syndicat dispose de moins d'influence sur la décision en plus de se trouver moins impliqué dans la mise en œuvre de la décision. Il sera donc moins en mesure d'anticiper la restructuration (AgirE, 2008). Finalement, le modèle de management d'une entreprise ainsi que son pays d'origine expliquent eux aussi l'espace d'action qui est laissé au syndicat (AgirE, 2008; Taylor et al, 2009). La littérature nous dit qu'une firme caractérisée par un modèle de management anglo-saxon et provenant d'un pays ayant une tradition politique plutôt néo-libérale laissera moins d'espace au syndicat pour anticiper la restructuration (Taylor et al, 2009).

Au total, si les caractéristiques de l'entreprise sont favorables au syndicat, ce dernier sera davantage capable d'anticiper la restructuration.

Par ailleurs, le projet AgirE (2008) a identifié les caractéristiques du territoire comme étant des variables susceptibles d'influencer aussi les stratégies d'anticipation. À cet effet, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3

Plus les caractéristiques du territoire sub-national sont favorables à une action concertée entre les divers acteurs territoriaux, plus le syndicat est capable d'anticiper stratégiquement la restructuration.

L'information et la négociation, étant des conditions essentielles pour l'anticipation des restructurations, sont en partie tributaires du cadre institutionnel et juridique, de la culture locale ainsi que du degré de coordination entre les syndicats et de possibilité de partenariat entre tous les acteurs présents sur le territoire. En ce sens, plus le cadre institutionnel et juridique comporte des lois et des mesures contraignantes pour les entreprises en matière de restructuration, plus les parties prenantes disposeront de l'espace et du temps nécessaire pour anticiper la restructuration. En outre, plus la culture locale est propice à la transmission d'une information de qualité entre les acteurs, plus le syndicat se trouve en bonne posture pour anticiper la restructuration. Aussi, plus le degré de coordination entre les représentants des travailleurs est élevé, plus le syndicat est en mesure d'anticiper la restructuration. En effet, la coordination permet d'établir des liens entre les différents niveaux de l'entreprise et les autorités locales favorisant ainsi une meilleure qualité de l'information ainsi qu'une action concertée. Puis, lorsque plus grandes sont les possibilités de partenariat territorial entre les divers acteurs présents sur le territoire sub-national, le syndicat est davantage apte à anticiper la restructuration. Les différents acteurs territoriaux travaillent ainsi de concert pour une revitalisation du territoire (AgirE, 2008).

Notre revue de la littérature sur l'anticipation des restructurations montre que la stratégie patronale de restructuration est un facteur-clé pour l'action syndicale. En effet, nous avons vu à la section 1.4.2 qu'une stratégie de restructuration centralisée (fermée) laissait aux syndicats une marge de manoeuvre très limitée tandis qu'une stratégie de restructuration diversifiée (ouverte) laissait davantage place à l'implication syndicale (AgirE, 2008). De plus, la littérature avance que la nature de la restructuration (les formes qu'elle peut prendre) explique à son tour l'espace réservée aux syndicats pour agir (AgirE, 2008). La fermeture complète d'un site de production n'aura pas la même incidence sur l'anticipation syndicale qu'une restructuration interne. Par ailleurs, Bain et Taylor (2008) sont d'avis que le facteur temps est une variable stratégique décidée par les firmes (échancier de la restructuration) pouvant mettre en échec toute action syndicale entreprise vis-à-vis des restructurations. Au terme de ce qui a été dit précédemment, nous émettons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4

Plus la stratégie patronale de restructuration est diversifiée, vise une restructuration de nature moindre qu'une fermeture et dont l'échéance est relativement de longue durée, plus le syndicat est en mesure d'anticiper stratégiquement la restructuration.

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le chapitre 3 du présent mémoire est consacré à la présentation de la démarche scientifique privilégiée pour répondre aux hypothèses formulées à la section 2.2 du deuxième chapitre.

3.1 Type de recherche

Recherche multidisciplinaire, explicative, déductive et rétrospective

Notre recherche est multidisciplinaire puisqu'elle s'inscrit dans le champ des relations industrielles, ce dernier se trouvant au confluent de plusieurs disciplines telles que la sociologie, les sciences de la gestion et les sciences économiques. En effet, notre recherche s'intéresse à l'action collective des syndicats, abondamment traitée en sociologie du syndicalisme, aux stratégies managériales de restructurations (sciences de la gestion), aux politiques publiques en matière de relations de travail et à l'environnement économique (sciences économiques). Il appert que notre recherche est explicative dans la mesure où nous souhaitons connaître les facteurs expliquant les conditions favorisant l'adoption par le syndicat d'une approche anticipative des restructurations. Du fait que notre recherche sur le terrain a tenté de vérifier des hypothèses issues de la littérature, elle repose sur une méthode déductive. Nous appliquons un modèle d'analyse s'appuyant sur ceux développés par d'autres chercheurs (AgirE, 2008; Lévesque et Murray, 2003). Dans la mesure où nous avons réalisé nos entrevues en vue d'explorer en profondeur un événement de restructuration s'étant déroulé dans un établissement appartenant à une entreprise, il appert que notre recherche est rétrospective.

3.2 Plan d'observation

Le plan d'observation de notre recherche s'élabore selon les éléments suivants : la structure de la preuve utilisée, l'échantillonnage, la méthode de collecte de données envisagée ainsi que la validité de la recherche.

3.2.1 Structure de la preuve

Pour répondre à notre question de recherche, une approche qualitative, soit l'étude de cas nous a semblé pertinente. En effet, désirant examiner le processus d'anticipation des restructurations par l'acteur syndical, nous considérons qu'une recherche qualitative était plus appropriée pour cerner de manière approfondie les dynamiques inhérentes à un tel processus. La réalisation de notre recherche sur l'anticipation des restructurations par les syndicats s'est effectuée donc selon une approche qualitative, plus précisément celle de l'étude de cas : le cas d'un événement de restructuration survenu dans un établissement québécois d'une multinationale de produits en verre. Cette étude de cas a été réalisée au moyen d'entretiens avec les acteurs investis dans ces processus de restructuration.

3.2.2 Population et unité d'analyse

La population visée de cette recherche comprend les événements de restructuration survenus dans des établissements québécois, dont la main-d'œuvre est syndiquée. L'événement choisi est survenu dans le secteur manufacturier (plus précisément un établissement produisant des contenus de verre) puisque les entreprises de ce secteur ont connu d'importantes restructurations. Selon Statistique Canada (Bernard, 2009), il s'est perdu plus d'un emploi sur sept, de 2004 à 2008. Certains facteurs structurels tels que le phénomène des déplacements de production vers des pays étrangers (délocalisations), et conjoncturels comme la crise économique qui eut récemment cours, sont à l'origine de ces pertes d'emplois (Bernard, 2009). Également, Jalette (2014a) a recensé entre 2003 et 2010, 2141 événements de restructuration survenus dans le secteur manufacturier québécois. C'est pour ces raisons nous avons trouvé aisément dans le secteur manufacturier un cas d'événement de restructuration intéressant pour nos fins. Notre échantillon n'est pas probabiliste mais intentionnel. En ce sens, il s'agit d'un échantillon composé d'un cas critique dans le but de faire ressortir ce que nous cherchions,

notamment les conditions d'anticipation d'une restructuration. En résumé, l'unité d'analyse de notre recherche est un événement de restructuration survenu dans un établissement syndiqué du secteur manufacturier québécois.

3.2.3 Choix du cas à étudier

Nous avons effectué une étude de cas puisque nous avons pour objectif d'étudier le cas d'un événement de restructuration dans un établissement québécois où il y a eu une adaptation dynamique au changement, impliquant par la même occasion une anticipation effective de la restructuration par le syndicat local. De cette façon, nous étions en meilleure position pour cerner les conditions qui permettent une telle anticipation des restructurations.

Notre choix s'est arrêté sur un établissement appartenant à une multinationale américaine de fabrication de produits de verre. Avant le choix définitif de notre terrain de recherche, des contacts exploratoires avaient déjà été établis avec un syndicat international, le Service Urgence-Emploi de la FTQ ainsi qu'avec la CSN afin d'identifier des cas intéressants pour nos fins et pour nous faciliter l'accès aux personnes à interviewer. Par l'entremise d'un employé d'Urgence-Emploi, le contact avec un établissement québécois produisant des contenants de verre a été préalablement établi. Cet établissement cadrait parfaitement aux critères qu'exigeait notre recherche : une usine syndiquée issue du secteur manufacturier, ayant connu récemment un événement important de restructuration et qui a su élaborer une démarche anticipative et préparatoire afin de s'adapter au changement. Il va sans dire que le syndicat local de l'établissement à l'étude nous a fourni d'amples informations sur tous les événements de restructuration étant survenus dans la dernière décennie.

Par ailleurs, les membres de l'exécutif du syndicat local que nous avons interviewés nous ont aiguillé vers un important événement de restructuration ayant eu cours plus particulièrement en 2004 et 2005. Bien qu'en 2010 et 2011, une restructuration du même acabit eut lieu dans l'établissement, il appert que celle de 2004 et 2005 était plus intéressante sans compter que plus d'une centaine d'emplois étaient alors en jeu. À la

différence de la restructuration ayant eu cours en 2010 et 2011, celle de 2004 et 2005 impliquait une modernisation majeure des équipements de l'usine suite à la vente de cette dernière à un géant américain d'emballage de verre. Il s'agissait d'une restructuration interne visant la réduction de lignes de production qui commandait ainsi une importante compression d'emplois. Nous croyons que l'anticipation syndicale de cette restructuration précédente, autant opérationnelle que stratégique, a l'avantage de mettre en lumière les différents registres d'action qui sont déployés tant en amont du processus de restructuration qu'en aval. Ce faisant, la restructuration de 2004-2005 apparaît être l'événement le plus approprié pour explorer la question de recherche à l'étude.

3.2.4 Méthode de collecte des données

Notre cueillette de données s'est effectuée au moyen d'entretiens semi-directifs (6 au total), en premier lieu auprès de trois représentants du syndicat local. Ces entretiens avec le syndicat local nous ont permis de colliger l'ensemble des informations relatives à la restructuration, telle que vécue du côté syndical. Ces entretiens qui ont été menés dans une salle de réunion à l'intérieur de l'usine, se sont étalés sur deux avant-midis et totalisent six heures d'enregistrement. Après, nous avons eu droit à une visite complète de l'établissement. Toutefois, il nous a été impossible d'obtenir un entretien avec le représentant du syndicat international en raison de son horaire trop chargé au moment de notre enquête-terrain.

Ensuite, nous avons eu l'occasion d'interroger un membre de la direction de l'entreprise, soit un ancien directeur des ressources humaines afin de bien comprendre le processus de restructuration du point de vue de la gestion et d'amasser l'information nécessaire à la mise à l'épreuve de nos hypothèses. Cet interview a eu lieu dans une salle de réunion qui nous a été prêtée par le CRIMT pour l'occasion.

En dernier lieu, d'autres acteurs locaux, plus particulièrement deux représentants d'un important organisme communautaire socio-économique (CDÉC) ont été interviewés pour mieux comprendre les dynamiques locales qui se sont mises en place à l'occasion de la

restructuration affectant l'établissement à l'étude, celui-ci étant situé sur le territoire de ces acteurs. L'entrevue s'est déroulée au sein des bureaux de l'organisme.

Notre intérêt pour l'entretien semi-directif découle du fait qu'il permet de mieux appréhender la logique du répondant par sa flexibilité (Gavard-Perret et al., 2008). Le nombre d'entretiens a été déterminé par le principe de saturation. Par la remise d'un engagement de confidentialité aux interlocuteurs, nous garantissons ainsi l'anonymat et la confidentialité des informations recueillies. Notre principal instrument d'observation a été la grille d'entretien. Les questions ont été établies à l'avance. Nous avons réalisé et utilisé une grille d'entretien adaptée à chaque catégorie d'acteurs interviewés : une grille d'entrevue pour le directeur des ressources humaines, une grille d'entrevue pour les représentants du syndicat local et une grille pour les représentants de l'organisme communautaire. En dépit des adaptations, la base de ces grilles demeure les variables et les indicateurs découlant de nos modèles conceptuel et opératoire. Les thèmes abordés lors de ces entretiens sont aussi étroitement liés au vécu et aux fonctions de chacun des interlocuteurs : une description des fonctions occupées dans l'entreprise, le syndicat local ou l'organisme communautaire, les caractéristiques des trois organisations, les changements (restructurations) ayant affecté les lieux de travail, les transformations dans la production et dans l'organisation du travail, les caractéristiques des relations du travail, les stratégies élaborées pour mieux vivre le changement, la collaboration des acteurs territoriaux et l'état actuel des ressources de pouvoir syndicales et de l'action syndicale. Enfin, il est important de souligner que nous sommes demeurés ouverts, au cours des entretiens, à l'émergence de nouveaux thèmes ou de nouvelles variables qui étaient susceptibles d'enrichir notre analyse.

Plusieurs documents secondaires ont été consultés notamment pour dresser le portrait de l'entreprise multinationale et de l'établissement à l'étude et pour davantage discerner les liens de longue date que ces derniers entretenaient avec un large réseau d'acteurs territoriaux. De plus, certains documents dont un rapport *État de situation* qui nous ont été remis par Urgence-Emploi, nous ont permis de mieux connaître les différents services offerts aux établissements en crise par cet organisme spécialisé de la FTQ. L'analyse des

conventions collectives qui nous ont été fournies par le syndicat local en plus des différentes lois du travail permettent de situer l'état des mécanismes entourant la sécurité d'emploi en période de restructuration.

3.2.5 Validité de la recherche

Dans cette présente section, tout d'abord, nous traitons de la validité interne de notre recherche. Ensuite, nous abordons sa validité externe. Ces deux aspects de notre plan d'observation sont cruciaux puisqu'ils permettent d'assurer la valeur des conclusions de notre recherche.

3.2.5.1. Validité interne

D'ores et déjà, nous croyons que la validité interne de notre recherche est grande puisque notre modèle d'analyse est basé sur les travaux d'AgirE (2008) et ceux de Lévesque et Murray (2003). En effet, nos variables à l'étude ainsi que leurs indicateurs (validité des grilles d'entrevue) sont d'une part ceux utilisés par le projet AgirE (2008) qui a effectué vingt-six études de cas dans des entreprises ayant fait l'objet de restructuration. Nous reprenons également les variables et les indicateurs utilisés par Lévesque et Murray (2003) dans le cadre de leur étude de l'action syndicale locale et de la mobilisation des ressources de pouvoir syndicales effectuée dans dix-huit syndicats au Canada et au Mexique. De plus, nous avons obtenu des données par le biais de plusieurs sources, soit les entretiens semi-directifs réalisés tant auprès de la direction d'établissement, du syndicat local que des acteurs territoriaux, ainsi que divers documents secondaires recueillis auprès de l'ensemble des acteurs interviewés. Ceci nous a permis d'obtenir une vision diversifiée des faits, ce qui assure sans doute une meilleure validation de nos conclusions et interprétations. Ainsi, cette triangulation des données nous garantit une très bonne validité interne.

3.2.5.2. Validité externe

«La validité externe concerne le degré de généralisation des résultats à d'autres contextes.» (Gavard-Perret et al., 2008). Cependant, il y a deux types de généralisation : la généralisation statistique et la généralisation analytique. La validité statistique de notre recherche est faible car nous avons choisi un cas répondant à des critères bien précis, en plus de nous limiter qu'à un seul cas. C'est pourquoi il est dès lors difficile de généraliser les résultats à l'ensemble de la population. Il est toutefois incorrect de recourir à la généralisation statistique, inhérente aux sondages et enquêtes, pour évaluer la validité externe d'une étude de cas. Les études de cas (tout comme les expérimentations) reposent sur une généralisation analytique. Elles sont donc généralisables à des propositions théoriques et non pas à des populations ou des univers (Yin, 2003). Notre but est donc de contribuer à l'analyse théorique de l'anticipation syndicale des restructurations, notamment en tentant de généraliser nos résultats aux propositions théoriques découlant de notre modèle théorique et du développement théorique antérieur (Yin, 2003).

3.3 Plan d'analyse

Nous avons effectué une analyse de contenu qui se trouve à être «un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages.» (Bardin, p. 252, dans Gavard-Perret et al., 2008). En fait, l'analyse de contenu nous permet d'identifier les attitudes, les variables d'intérêt, les préoccupations, les opinions des acteurs interviewés ainsi que de faire apparaître les similitudes et les différences de discours de ces mêmes acteurs. De ce fait, les entretiens semi-directifs auront généré un nombre non-négligeable d'informations qui nous ont permis d'approfondir notre compréhension de la question de recherche. L'analyse de contenu s'est divisée en trois étapes.

À l'étape 1 de notre analyse de contenu (structure de l'analyse), nous avons écouté les entrevues que nous avons réalisées auprès de nos sujets dans le but d'avoir une meilleure connaissance du corpus. Ce corpus aura été ensuite transcrit dans toute son intégralité. Cette première phase de l'analyse, soit la préanalyse du corpus retranscrit, s'est avérée nécessaire pour le découpage, la catégorisation et le codage subséquents des unités. Nous nous sommes servis des indicateurs et des variables issus de notre modèle d'analyse pour nous aider dans cette première étape de l'analyse. Il est à noter que les documents secondaires firent également l'objet d'une telle analyse. Cette analyse de contenu des documents écrits a été utile pour étayer les résultats issus des entrevues.

Suite à cette première étape de notre analyse de contenu, nous avons appliqué la structure à l'analyse comme telle. En ce sens, nous avons procédé au découpage du corpus en des unités de texte respectant le sens des propos recueillis. S'ensuit la catégorisation de ces unités de texte selon leur lien de parenté. En effet, cette catégorisation est dite «conceptualisante» car elle attribue un sens aux unités de texte et permet ainsi le retour au modèle d'analyse (Gavard-Perret et al., 2008). Une fois que la catégorisation des unités de texte fut effectuée, nous avons procédé au codage de ces catégories, ce qui nous a aidé à identifier rapidement les éléments auxquels elles étaient rattachées dans le modèle d'analyse (Gavard-Perret et al., 2008). Ces opérations constituèrent la deuxième phase de la démarche de l'analyse de contenu, soit celle de l'exploitation du matériel (entrevues et documents secondaires).

L'étape 3 de l'analyse de contenu visait le traitement des résultats, l'inférence et de l'interprétation. Nous avons alors regroupé les catégories par des mises en relations (Gavard-Perret et al., 2008). Il a été ainsi possible d'interpréter nos résultats et de les comparer avec les hypothèses tirées du modèle d'analyse.

CHAPITRE 4 – CONTEXTE DE L'ÉTABLISSEMENT À L'ÉTUDE ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce présent chapitre du mémoire comporte deux volets. Dans un premier temps, il présente un portrait général de l'entreprise multinationale et les caractéristiques de son usine située au Québec. Dans un second temps, ce chapitre 4 couvre la présentation des résultats de l'étude de cas portant sur un important événement de restructuration s'étant déroulé en 2004-2005 dans un établissement québécois et syndiqué appartenant à une multinationale américaine produisant essentiellement des contenants de verre. Nous y démontrons qu'une anticipation syndicale de la restructuration a bel et bien été effective dans le cas à l'étude. Les points de vue de tous les intervenants sont mis à contribution ici pour comprendre clairement la dynamique des acteurs impliqués dans le processus de restructuration interne à l'étude. Les facteurs explicatifs de cette anticipation syndicale des restructurations sont ensuite à tour de rôle décrits : les ressources de pouvoir syndical, les caractéristiques de l'entreprise, les caractéristiques du territoire sub-national ainsi que la stratégie patronale de restructuration. Cette présentation des résultats nous permettra de répondre à notre question de recherche : En quoi la capacité d'action syndicale, les caractéristiques de l'entreprise et du territoire ainsi que la stratégie patronale de restructuration influencent-elles l'anticipation syndicale des restructurations? Avant d'entamer le chapitre 4, nous présentons à la page suivante un tableau synthèse de nos résultats.

Tableau 10 - synthèse des résultats

Variables indépendantes	Conditions d'anticipation syndicale de la restructuration	Résultats	Éléments observés
Capacité d'action du syndicat local	Capacité stratégique	↑	<ul style="list-style-type: none"> Grande implication syndicale dans le processus de restructuration : le syndicat local s'est créé un espace d'action
	Solidarité interne	↓	<ul style="list-style-type: none"> Faible militantisme des employés
	Solidarité externe	↑	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un grand réseau de solidarité externe local
Caractéristiques de l'entreprise	Culture de l'entreprise, modèle de management et pays d'origine	↓	<ul style="list-style-type: none"> Distance culturelle importante entre le siège social et l'usine québécoise Modèle de management anglo-saxon Firme américaine
	Forme et lieu de la décision	↓	<ul style="list-style-type: none"> Décision de restructuration prise et opérationnalisée du siège social aux États-Unis Implication syndicale dans la gestion de la restructuration (leadership)
	Secteur d'activité	↑	<ul style="list-style-type: none"> Déclin du marché du verre Usines répliquées Concurrence nécessitant des nouvelles technologies Main-d'oeuvre vieillissante
	Marge discrétionnaire de la direction locale	↓	<ul style="list-style-type: none"> Position de l'usine ni plus ni moins importante parmi les autres usines Marge discrétionnaire de la direction locale réduite lors de la restructuration mais a possiblement laissé davantage d'espace d'action au syndicat

Caractéristiques du territoire sub-national	Cadre institutionnel et juridique du territoire sub-national	↓	<ul style="list-style-type: none"> • Préavis légal de licenciement a été honoré par l'employeur • Existence d'un comité d'aide au reclassement • Absence de lois visant la consultation des représentants syndicaux lors des restructurations
	Culture locale	↑	<ul style="list-style-type: none"> • Grande mobilisation des acteurs sociaux • Appui d'un organisme communautaire • Présence d'un dialogue social territorial
	Coordination entre acteurs territoriaux	↑	<ul style="list-style-type: none"> • Position coordonnée entre le syndicat local et les autres acteurs territoriaux
	Possibilité de partenariat territorial	↑	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de partenariat territorial • Véritable partenariat avec divers membres de la communauté
Stratégie patronale de restructuration	Type de stratégie patronale de restructuration	↓	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie patronale de restructuration centralisée (fermée)
	Nature de la restructuration	↑	<ul style="list-style-type: none"> • Restructuration interne faisant suite à un investissement technologique
	Planification et implantation de la stratégie de restructuration	Données insuffisantes	Données insuffisantes

Légende: ↑ (favorable à l'anticipation syndicale) / ↓ (non favorable à l'anticipation syndicale)

4.1 Présentation de l'entreprise multinationale²

4.1.1 Historique de l'entreprise multinationale

C'est en 1903 que la petite société fabriquant des bouteilles, une entreprise d'un seul homme, un inventeur de procédés de fabrication de bouteilles), vit le jour en Ohio (États-Unis). Bien qu'utilisant de la machinerie révolutionnaire pour l'époque, l'entreprise ne prit son véritable envol qu'en 1919, lorsque le propriétaire s'associât avec un autre entrepreneur, ce dernier se chargeant de la gestion de l'entreprise, travaillant avec des investisseurs et vendant les licences des inventions de son collègue à d'autres manufacturiers de bouteilles de verre. Puis, vint en 1929 la fusion de cette entreprise avec une importante société également spécialisée dans la fabrication de contenants de verre. Par la suite, l'entreprise fait l'acquisition de plusieurs usines de fabrication de contenants de verre aux États-Unis et s'implante à d'autres endroits sur le sol américain.

À partir de 1958, la compagnie amorce son internationalisation : implantation en Colombie avec l'achat de verreries à Bogota (1958), prise de participation initiale au Brésil (1960). En 1961, elle crée la section Matières plastiques. Puis, dans les années 90, elle grossit et se positionne sur le marché mondial en tant que multinationale (acquisitions en Europe de l'Est et au Pérou (1993), implantation en Hongrie (1995), en Estonie (1995), implantation en Chine avec l'acquisition d'infrastructures à Wuhan (1996). En 1998, l'entreprise devient le leader de la fabrication de verre en Asie-Pacifique en acquérant une très grande société de ce coin du globe. Finalement, l'entreprise s'implante au Canada en 2001 par l'achat de plusieurs usines, dont celle qui est à l'étude. S'ajoutent de grandes acquisitions en Europe (2004), au Brésil (2010) et en Chine (2010), des implantation par acquisition en Argentine (2010) et la création de «*joint ventures*» en Malaisie et au Viêtnam (2010).

²Dans le cadre de cette étude de cas, nous faisons appel à des références génériques dans le but de préserver l'anonymat de l'usine. La bibliographie de ce mémoire ne fera aucune mention de ces références.

En 2010, la petite société de l'Ohio est devenue le plus gros manufacturier de contenants de verre au monde. Elle opère dans 22 pays, elle emploie environ 24 000 personnes, son chiffre d'affaire s'élève à 6,6 milliards de dollars et elle utilise plus de 5,6 millions de tonnes de verre recyclé. Au niveau mondial, l'entreprise compte 81 usines sur presque tous les continents : en Asie Pacifique (Australie, Nouvelle-Zélande, Chine et Indonésie), en Europe (39 usines dans 11 pays), en Amérique Latine (Brésil, Colombie, Équateur, Pérou et Caraïbes) et en Amérique du Nord (17 usines aux États-Unis et 2 au Canada) où elles sont toutes syndiquées. Au Canada, l'entreprise possède aujourd'hui une usine au Québec et une usine en Ontario.

4.1.2 Activités

L'entreprise multinationale a organisé ses activités en 3 domaines spécifiques :

- 1) Emballages en verre pour les boissons à base de malt, notamment la bière, les liqueurs, le vin, le thé, les jus de fruits et les boissons rafraîchissantes non alcoolisées
- 2) Emballages en verre pour les médicaments et l'industrie chimique
- 3) Vaisselle

De plus, l'entreprise dessert approximativement 50 000 clients avec un catalogue de 10 000 produits.

4.1.3 Contexte économique mondial et marché

Les gros joueurs du verre aspirent actuellement à une meilleure maîtrise technologique de même qu'à un développement du processus de fabrication pour engranger des économies d'énergie et des gains de productivité. Suite à la crise économique de 2008, le contexte commercial n'est pas propice à une croissance de l'entreprise en Europe et en Amérique du Nord, des marchés matures considérés peu dynamiques par plusieurs observateurs (Zonebourse, 2009). Toutefois, en Chine, en Inde, en Amérique du Sud et dans les autres pays émergents, le secteur se trouve en pleine croissance comme le font remarquer certains groupements de syndicats, et ce au détriment des pays occidentaux :

«Ils ont supprimé des capacités de production et des emplois en Europe et se sont rués vers l'Asie et les pays émergents en réduisant les investissements en Europe occidentale.»³

«L'Europe, comme l'Amérique du nord, se trouve dans les zones dites matures, où les marchés sont installés, donc c'est là où il y a le moins d'investissement, contrairement aux autres zones, dites émergentes comme les pays Asiatiques ou l'Amérique du sud. La profitabilité réalisée dans ces zones dites matures permet de réaliser des investissements importants dans ces pays en développement.»⁴

D'ailleurs, certains syndicats avancent que l'entreprise perd des parts de marché en Europe et en Amérique du Nord non uniquement en raison de la crise économique mais aussi par l'adoption d'une stratégie commerciale qui vise de plus fortes marges bénéficiaires tout en gardant le statu quo en matière d'investissement et en baissant les capacités de production dans ses sites européens et nord-américains. Le prix des produits augmente et est supérieur à celui de la concurrence. Pourtant, les rémunérations moyennes stagnent depuis 3 ans et se trouvent en dessous de la moyenne du secteur. La compagnie, par sa volonté de réduire ses coûts, semble préférer maintenant embaucher des contractuels dont les salaires sont évidemment moindres et qui ne bénéficient pas des mêmes conditions de travail (Industriall, 2013). Hier, l'entreprise était le leader nord-américain de l'emballage en verre. Maintenant, elle est le numéro deux.

4.2 Contexte de l'établissement à l'étude

4.2.1 Historique

L'établissement à l'étude a été construit en 1905 dans la région de Montréal au Québec. À l'origine, il appartenait à une entreprise canadienne d'emballage de verre. En 1913, plusieurs usines canadiennes de verre fusionnèrent et prirent le nom de cette entreprise. En 1989, un holding canadien qui détient plusieurs intérêts dans le domaine de l'emballage de verre et de plastique achète l'entreprise puisqu'elle était devenue sa concurrente directe. Elle détient alors un total de 10 usines à travers le Canada, dont trois

³Industriall (2013)

⁴<http://verrierscgtpg.pagesperso-orange.fr/index.html>

situées au Québec (toutes syndiquées). De ce nombre, il y a l'usine à l'étude qui emploie plus de 600 travailleurs à ce moment. Suite à cet achat, l'entreprise canadienne fait la promesse d'y investir beaucoup d'argent. Cette promesse ne fut cependant pas tenue en raison des pertes considérables d'argent qui résultaient de son expansion. En effet, en 1991, elle dépasse sa marge de crédit et les banquiers décidèrent de la mettre en vente. L'entreprise se mérite alors un sursis en liquidant quatre usines sur dix dont deux se trouvant au Québec. Par la suite, l'établissement montréalais à l'étude accueille plusieurs travailleurs de ces deux usines fermées de la grande région de Montréal. Malgré des finances fragiles, l'entreprise canadienne achète en 1997 un important concurrent américain. Toutefois, elle demeurera aux prises avec d'importantes difficultés financières.

D'ailleurs, c'est au commencement des années 90 que le syndicat local, mis au courant de la situation financière précaire de l'entreprise, demande l'aide de son syndicat international. Puis, la centrale ainsi qu'un important organisme communautaire, une CDÉC (une corporation de développement économique et communautaire du milieu où se trouve l'usine) prennent connaissance du dossier. Tous craignant la faillite, un plan de sauvetage de l'établissement est alors établi en 1991 par cette nouvelle coalition syndicale et communautaire puisque plus de 600 emplois sont en jeu. Plusieurs stratégies sont mises en oeuvre, en commençant par une mobilisation des élus politiques dans le but qu'ils interviennent auprès de la direction canadienne de la société.

S'ensuit, dans la même année, la mise en place d'un CAMO (Comité d'adaptation de la main-d'œuvre) ainsi que l'élaboration d'un plan de redressement. C'est à ce moment que cette situation dramatique prend une tout autre tournure : la confiance des employés est rétablie et l'implication du syndicat local est mise de la partie au niveau de l'organisation du travail. Ceci étant dit, le syndicat local se prépare à toute éventualité. La vigilance est de mise et le service Urgence-emploi (FTQ) est tenu au courant de tout nouveau développement dans le dossier.

En début d'année 2001, d'importantes difficultés réapparaissent. L'entreprise qui accuse une dette de 460 millions de dollars, fait part de son intention d'arrêter les paiements sur celle-ci. Par la suite, elle annonce la fermeture de certaines lignes de production dans ses usines. D'un autre côté, plusieurs fournisseurs demandent à être payés sur livraison. S'ajoute à cela la désuétude des équipements qui réduit considérablement les capacités de production de l'établissement.

L'organisme communautaire (responsable du CAMO) et le service Urgence-emploi forment avec le syndicat local un comité de veille stratégique. Des représentants du syndicat international, du Fonds de solidarité FTQ, de Développement économique Canada et du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec siègent sur le comité.

C'est le 23 mai 2001 que l'entreprise canadienne se met sous la protection de la *Loi des arrangements avec les créanciers des compagnies* [L.R.C. (1985), ch. C-36]. D'importantes actions sont entreprises pour éviter la fermeture de l'usine et le gouvernement s'implique activement dans le dossier. Une grande société américaine d'emballage de verre fait alors l'acquisition des usines canadiennes et le comité de veille stratégique organise une rencontre avec les nouveaux dirigeants afin de connaître leurs projets pour l'usine. De plus, des représentants du comité présentent au nouvel acheteur une étude faisant état des forces et des faiblesses de l'usine ainsi que les solutions qui devront être mises de l'avant pour régler les problèmes. L'usine d'emballage de verre a un urgent besoin d'investissement car il semble qu'aucun sou n'a été dépensé par l'entreprise précédente pour le remplacement des équipements désuets. Des investissements sont alors prévus pour assurer la pérennité de l'usine. Pourtant, ils tardent à arriver. Ce n'est qu'en 2004 que l'annonce d'un important investissement sera faite. Cet investissement sera cependant remis en question par la corporation américaine et retiré au grand étonnement de tous. Toujours est-il que cet investissement majeur est conditionnel à une importante réduction de personnel. Nous y reviendrons. Quoiqu'il en soit, avant l'achat de l'usine par le groupe américain, celle-ci comptait 600 employés. Aujourd'hui, elle en compte environ 350.

4.2.2 Marchés desservis et compétiteurs

Les principaux clients de l'usine d'emballage de verre à l'étude se concentrent dans l'Est canadien (80 à 85% de la production) et le nord-est des États-Unis. Plus souvent qu'autrement, il s'agit de grosses usines produisant des aliments transformés et des boissons alcoolisées ou non, étant sous l'égide de très grandes multinationales qui ont fait l'acquisition de plusieurs compagnies au fil du temps. Ces multinationales sont les principaux clients du marché de l'emballage de verre et optent fréquemment pour le plastique ou le métal qui ont des prix inférieurs au verre. Aussi, le marché de l'embouteillage et de l'empaquetage s'est beaucoup divisé avec le temps. L'Ontario domine le Québec sur ce terrain avec un nombre largement supérieur d'embouteilleurs et d'empaqueteurs.

En ce qui a trait à la compétition, il appert qu'elle tend à survenir de plus en plus au sein de la corporation, c'est-à-dire que ce sont les usines de la même entreprise qui se livrent une chaude lutte pour l'attribution des contrats. En effet, il existe une usine du même groupe en Ontario (ce sont les deux seules usines canadiennes de la corporation restantes à ce jour), soit à 500 km de celle du Québec dont la production est similaire à cette dernière. Selon les dires du syndicat local de l'usine québécoise, c'est la taille de l'établissement, soit la taille des machines et le nombre de cavités, qui leur permet de faire le poids face aux compétiteurs. S'ajoute à cela, la qualification auprès des clients qui serait le nerf de la guerre en matière de concurrence. Une disqualification de la part d'un client peut être très coûteuse pour une usine. Notons également que les usines qui ont des investissements sont celles qui tirent le mieux leur épingle du jeu au niveau de la performance.

4.2.3 Organisation du travail et de la production

L'établissement à l'étude possède six lignes de production et comporte quatre départements : fournée et fournaise, formage, emballage et entrepôt. Le département de la fournée et fournaise est celui où s'effectue la préparation du mélange (sable/silice/autres produits) qui est fondu dans la fournaise A (pour les contenants et bouteilles blancs = 60% de la production) et dans la fournaise B (contenants et bouteilles bruns = 40% de la

production). Ensuite, le département du formage, comme son nom l'indique, est celui où la matière sera formée en contenants et en bouteilles de verre. Puis, la bouteille sera inspectée et peut-être éliminée si elle comporte des défauts visuels ou esthétiques ou pouvant comporter un danger pour le consommateur. L'élimination des défauts est une opération s'effectuant au département de l'emballage (palettisation). Le produit sera par la suite emballé, voire palettisé en deux formes : contenants mis dans une boîte ou bouteilles mises dans un carton enveloppé par des courroies en plastique. Finalement, les produits prendront le chemin de l'entrepôt, ce dernier constituant le quatrième et dernier département et ce, avant d'être acheminés chez le client.

Quatre équipes de travail sont réparties sur deux quarts de travail par jour, soit de 6h45 à 18h45 ou de 18h45 à 6h45, sept jours par semaine et 365 jours par année. Les horaires de travail sont généralement les suivants (exception faite pour les opérateurs de four, les inspecteurs de ligne, les inspecteurs de qualités, les trieurs-emballeurs, les chargeurs de matières premières, les caristes, les mécaniciens et certains contremaîtres) : de 7h00 à 15h00, de 15h00 à 23h00 et de 23h à 7h00. Certains travailleurs ont un horaire qui s'étire jusqu'à 12 heures par jour. Quelques sous-traitants s'occupent du triage du verre, de la livraison des marchandises, du concassement de la vitre, de l'entretien extérieur et de l'entretien ménager des toilettes, des bureaux et des planchers. S'ajoute à cette liste de sous-traitants un électricien à contrat.

La direction locale est composée d'un directeur de l'usine, d'un directeur de la production, d'un directeur du formage, d'un directeur de la maintenance, d'un directeur 'engineering', un directeur de la logistique, d'un directeur de l'atelier des moules et d'un directeur des ressources humaines. Il est à noter que plusieurs d'entre eux prendront prochainement leur retraite. Aussi, le bureau des ventes n'existe plus depuis quelques années déjà étant donné que toutes les fonctions marketing de l'entreprise ont été centralisées au siège social aux États-Unis. Seuls deux vendeurs s'occupent de clients spécifiques. Quatre contremaîtres (un par équipe de travail) s'occupent du formage et de l'emballage et deux autres contremaîtres qui sont ajoutés pour certains besoins ponctuels au niveau de l'emballage. De plus, six autres contremaîtres sont spécialement attirés au

contrôle de la qualité et à la résolution de problèmes. Les deux derniers contremaîtres s'occupent de la planification et des prévisions ou des procédures.

En tout, l'usine à l'étude emploie 350 personnes affectées à la production, 22 chefs d'équipe et 38 cadres et contremaîtres. Selon le syndicat local, la proportion du personnel administratif est élevée par rapport au personnel de production. Ces employés sont tous permanents et à temps plein.

4.2.4 Relations de travail

La négociation pour le renouvellement de la convention collective de 2010 à 2013 ne s'est pas déroulée sans heurts. Le syndicat la qualifie de «nette, frette et sec» (document confidentiel), n'ayant pas la marge de manœuvre nécessaire pour bien négocier étant donné la conjoncture économique défavorable et la saturation du marché du verre en Amérique du Nord. En effet, dans un contexte où plusieurs lignes de production se voient fermées les unes après les autres dans un nombre non négligeable d'établissements appartenant à la compagnie, le syndicat admet avoir trimé dur d'une part pour obtenir à l'arraché des augmentations de salaire de l'ordre de 0%, 2% et 2%. D'autre part, les assurances (franchises, médicaments génériques) ont, quant à elles, subi un recul substantiel. La convention collective a été signée à la suite d'un vote extrêmement serré : 111 travailleurs ont voté pour et 110 travailleurs ont voté contre et 130 personnes étaient absentes au moment du vote. Le syndicat appréhende les prochaines négociations pour le renouvellement de la convention collective en raison de la volonté de l'entreprise que ses usines sabrent dans leurs dépenses pour les années à venir et ce, à la hauteur de 120 millions de dollars. Sans compter que contrairement aux autres années, plusieurs autres compagnies se trouveront à négocier en même temps.

Pour l'instant, le syndicat local considère les relations patronales-syndicales «plutôt moyennes pas trop fort» (Intervenant 2). De même qu'il observe que lors de la restructuration de 2004-2005, les relations avec l'employeur étaient nettement mieux. Cela s'explique par l'arrivée de plusieurs nouvelles personnes à la direction locale dans les dernières années : de nombreux jeunes qui sortent des écoles de gestion et d'autres

gens avec de l'expérience, certes, mais pas dans le domaine du verre. Certaines tensions en résultent et le syndicat local ne partage pas les mêmes vues que les nouveaux gestionnaires en ce qui concerne le contrôle de la qualité et les décisions qui doivent se prendre face aux demandes des clients. En d'autres mots, le syndicat craint que les nouveaux gestionnaires prennent des décisions qui feront courir l'usine à sa perte.

Du côté des griefs, la situation ne semble pas être problématique. Au début de 2013, un total de 40 griefs ont été répertoriés. La stratégie du syndicat pour «faire bouger l'employeur» est d'en envoyer quelques-uns en arbitrage puisque l'employeur n'y donne pas de suite. Cette stratégie presse alors la direction de convenir rapidement avec le syndicat d'un règlement à l'interne. La plupart des griefs se trouvent à être réglés sur le tas ou à être réglés en négociation sur les termes de la convention collective (Intervenant 2).

4.3 Anticiper : vaut mieux prévenir que guérir...

La présente section est consacrée à notre variable dépendante, soit l'anticipation syndicale des restructurations qui se veut une stratégie mise de l'avant afin de prévoir (prévisibilité) le changement pour mieux s'y adapter (adaptabilité). Ce qui est souhaitable pour les syndicats qui ne jouissent pas des mêmes pouvoirs que l'employeur, c'est qu'ils puissent s'impliquer dynamiquement dans la conduite de ce changement. Cette variable dépendante comporte deux dimensions, d'une part l'anticipation stratégique (en amont du changement) et d'autre part l'anticipation opérationnelle (en aval du changement) (AgirE, 2008). Il est question ici de cerner en tant que processus (processus qui s'étendent tant au niveau du temps que de l'espace) les différentes stratégies et implications du syndicat local qui ont été déployées avant, pendant et après la période de restructuration qui a tenu en haleine l'établissement en 2004 et 2005. Toutefois, avant d'aborder la variable dépendante en tant que tel, une mise en contexte préalable des événements s'impose.

4.3.1 2004-2005 : un investissement majeur se fait attendre

Rappelons-nous que c'est en mai 2001 que la précédente entreprise propriétaire de l'usine à l'étude déclare faillite et se met sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies. Ayant une santé financière pour le moins précaire, elle n'aura injectée aucun sou dans cette usine depuis longtemps. La situation de l'établissement était alors déjà fort préoccupante en raison de la désuétude des équipements qui entravait le fonctionnement adéquat des installations et de la production. C'est alors qu'une société américaine d'emballage de verre s'intéressa à mettre la main sur celui-ci. L'usine fut donc achetée par cette société américaine et des promesses d'investissement majeur pour assurer la pérennité de l'usine furent faites. Toutefois, les années passèrent et rien ne fut annoncé à ce sujet. Ce n'est qu'en 2004 que l'annonce d'un important investissement fut faite à la direction locale et au syndicat local. Cet investissement assurerait la survie de l'usine et des nombreux emplois qui s'y rattachent. Le syndicat local était pourtant conscient que cet investissement s'accompagnerait d'un licenciement massif de 150 à 200 travailleurs puisque de neuf lignes de production, on passerait à six. Il est question ici d'une importante restructuration interne de l'établissement d'emballage de verre. Par contre, il s'agit d'un moindre mal puisqu'une fermeture d'usine signifierait la perte de plus de 550 emplois. Ce compromis syndical fut cependant ébranlé une fois que ce projet d'investissement fut annulé par la haute direction de la société-mère deux semaines plus tard. C'est ainsi que se sont mises en branle plusieurs stratégies élaborées par le syndicat local et ses principaux alliés dans le dossier. Il sera question de l'implication syndicale dans ce projet de restructuration un peu plus loin dans cette première partie de la présentation des résultats. Avant, il convient de présenter la forme qu'a prise l'anticipation syndicale des restructurations et les processus mis en œuvre qui se sont manifestés lors de cet événement et qui, pour certains d'entre eux, sont toujours en vigueur aujourd'hui.

4.3.2 Anticipation stratégique syndicale

Cette première dimension de l'anticipation syndicale des restructurations se situe en amont des changements qu'implique une restructuration. Par conséquent, certaines stratégies peuvent être formulées et mises en œuvre avant la crise. Il s'agit dès lors

d'adopter une approche préventive qui vise notamment à adapter le mieux possible l'entreprise et les salariés afin d'éviter un déclin éventuel. Tel que vu à la section 2.1.1 du présent mémoire, nous avons retenu préalablement deux indicateurs du groupe AgirE (2008) pour prendre la pleine mesure de ce qu'est l'anticipation stratégique : l'obtention d'une information pertinente sur l'entreprise, la consultation du syndicat local et/ou la négociation par le syndicat local quant aux aspects relatifs aux choix stratégiques de l'entreprise.

a) Obtention d'une information pertinente

Puisque les décisions de restructuration reposent uniquement dans les mains de l'employeur, il appert que plus souvent qu'autrement, les syndicats doivent composer avec une décision qui a déjà été prise et sans que leur participation au processus décisionnel n'ait été requise. Cette asymétrie des pouvoirs entre l'employeur et le syndicat est une donnée fondamentale qui force les syndicats à entreprendre de nouvelles stratégies davantage proactives, voire anticipatives. Le temps devient alors un élément crucial pour s'informer, identifier les situations à risque qui permettront le développement de nouvelles pratiques pour s'adapter au changement, des pratiques telles que la proposition d'alternatives. L'obtention d'une information pertinente sur l'entreprise peut alors être un facteur capital en termes de prévisibilité des événements.

Les trois intervenants du syndicat local de l'établissement à l'étude semblent être particulièrement concernés à l'égard de tout ce qui se rattache à l'obtention d'information sur l'entreprise. D'ailleurs, ils ne lésinent pas sur les moyens de s'informer sur la situation de l'entreprise, la rentabilité de ses usines, ses compétiteurs, l'état général et les tendances du secteur d'activité, l'évolution structurelle du marché, ses relations avec ses fournisseurs et ses clients. Les moyens sont très nombreux pour être à l'affût et rester vigilant comme le témoigne cet extrait d'une entrevue (Intervenant 1):

« le président, moi, en ayant un ordinateur fourni par l'employeur où qu'on a accès au niveau d'un site intranet de l'usine, où chaque semestre où que le président fait un rapport des résultats au niveau financier. Même cet après-midi là, il va y avoir un palm all, il va y avoir une présentation sur quelque chose, tout le monde reçoit là si on va sur le site, ma

curiosité, l'écoute m'amènent à faire beaucoup de recherches à travers ce qui est disponible aujourd'hui, autant aller sur des sites spécialisés comme glass pickiding où que là on va pouvoir voir qu'est-ce qui est [...] c'est un organisme américain où vous allez retrouver les différentes compagnies qui fabriquent des contenants de verre, où sont situées leurs usines, ce sont des sources.»

«j'étais allé chercher de l'information sur une présentation de monsieur X [président-directeur général de l'entreprise à l'étude], il annonçait déjà les coupures là de 30% au niveau des dépenses, d'arriver dans leur plan d'action des trois prochaines années, faut qu'il coupe là, je vais dire sur les acquis. Ce sont des choses qui dictent c'est quoi que chaque usine doit faire sa part de vivre avec 70-80% du budget versus 100%».

Le syndicat local semble connaître et comprendre la conjoncture économique actuelle du secteur manufacturier et ne prend rien pour acquis en ce qui a trait à la sécurité d'emploi. Durant les entrevues, les répondants ont maintes fois répété les mots «surveillance» et «vigilance» qui traduisent bien leur état d'esprit à chaque journée qu'ils passent au travail et ce, depuis presque deux décennies. Une préoccupation constante, se trouvant au sommet des problématiques de l'usine, est le rapport au client qui est central pour la pérennité de l'usine et la sécurité d'emploi. Ne souhaitant pas laisser à la direction seule l'entière gestion des plaintes de clients, le syndicat semble se faire un devoir de prendre les devants :

«De notre côté, Intervenant 1 assiste à beaucoup de meetings le matin mais moi je pose beaucoup de questions [...] Ben un moment donné y a des rencontres avec des directeurs qui se font, il nous met en situation, exemple, on a eu une plainte de client [...] c'est tel client qui a eu, c'est de même qu'on a notre information [...] avant on faisait des rencontres, exemple en 2004, on rencontrait des gens pis ils expliquaient que le client, c'était quoi ses exigences. Avec les employés, qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer? Qu'est-ce qu'on peut apporter? Pis les gens trouvaient des solutions.» (Intervenant 2)

Bien peu d'informations sur la situation de l'usine en 2004 et 2005 ont été échangées entre la direction locale et le syndicat local mis à part les nombreuses plaintes des clients quant aux problèmes de qualité des produits de verre qui leur étaient acheminés.

C'est pourquoi les représentants syndicaux semblent avoir développé certaines aptitudes de gestionnaires. En effet, les entrevues conduites auprès des membres de l'exécutif du syndicat local mettent donc en lumière le vif intérêt que ceux-ci portent à la gestion de l'usine. Ne négligeant aucun détail, ils souhaitent qu'aucun grain de sable ne vienne s'insérer dans les rouages de l'usine. La surveillance constante des problèmes de qualité (plaintes des clients) et la recherche de solutions leur permet de s'assurer d'un certain contrôle sur la gestion de la qualité et ce, bien qu'il y ait un directeur chargé de ce type de dossier. *«On a l'air de rien de même mais par en arrière on est trois gestionnaires aussi [...] on comprend ça aussi!»* (Intervenant 3). Par ailleurs, compte tenu du roulement chez les cadres et la méconnaissance du secteur par les nouveaux, l'exécutif syndical se voit comme porteur d'une expérience inestimable et continue.

«[...]car la qualité c'est la première base de notre réussite ici à l'usine. Pis nos clients. Nos clients s'en vont-ils chez le compétiteur? C'est tout une forme de surveillance continue que l'on fait. C'est en partie là-dessus qu'on se base.» (Intervenant 2)

Par ailleurs, la réalité des clients est qu'ils vivent aussi de leur côté de profondes transformations. En 2004, pour répondre aux nouveaux besoins de la clientèle, le syndicat local évaluait comme nécessaire un investissement majeur pour renouveler la technologie de l'usine. En se basant sur les données du secteur de l'emballage de verre et sur ce qui se faisait chez les compétiteurs, l'exécutif du syndicat local était conscient que leur établissement comportait trop de lignes de production pour la part du marché qui existait. Une réduction de ces lignes par l'ajout de nouvelles technologies impliquait un important investissement de la part de l'entreprise (achat d'un précipitateur électro-statique, reconstruction de la fournaise B et modification au niveau des lignes de production sur la palettisation). Par conséquent, s'ajouterait à cela une réduction significative de personnel. (Intervenant 1) Sachant cela grâce à leurs recherches et leur connaissance du business, ils comprenaient qu'une importante restructuration était inévitable pour la survie de l'usine et que celle-ci occasionnerait des pertes considérables d'emplois. *«[...] aussi se mettre à la page du marché et des transformations qui se faisaient chez nos clients pour pouvoir vraiment continuer à exister là.»* (Intervenant 1)

«[...]quand tu veux être compétitif, dans la compétition, la technologie, un moment donné tu t'attends à ça. [...] Sauf qu'on s'est toujours dit, même si on perd des emplois, le but ultime c'est de garder notre usine ouverte [...] C'est ça qu'on surveille avec. Mais jusqu'à où, pis combien d'emplois? C'est là qu'il faut rester vigilant pis à savoir pis à s'informer. [...] Arda, un nouveau qui arrive dans le marché, avant ça c'était Anchor Glass, pis lui il commence à gruger le marché nord-américain [...]» (Intervenant 2)

Tout au long des entrevues avec les répondants du syndicat local, nous avons constaté que leurs nombreux alliés, que ce soit l'organisme communautaire du quartier (CDÉC), Urgence-Emploi, leur syndicat des Métallos et la centrale syndicale à laquelle celui-ci est affilié, constituaient un très efficace réseau d'information. Ces partenaires ont mis leur expertise et leurs ressources à contribution pour aider le syndicat local à mener à bien le projet de restructuration de l'établissement en 2004-2005. De plus, nous prîmes connaissance du fait que ce réseau existait bien longtemps avant cette dite période. Ces alliances territoriales ont été cruciales pour l'anticipation stratégique de la restructuration dans la mesure où le canal d'information entre le syndicat et les principaux acteurs territoriaux est demeuré ouvert de 1990 à nos jours. La connaissance du syndicat local des tendances du secteur est en partie attribuable à l'information qui circule à même ce réseau comme en fait foi ce membre de l'exécutif (Intervenant 1) :

«[...]Des fois, dans des activités, même par l'intermédiaire d'Urgence-Emploi, je représente le syndicat. Il y a d'autres officiers au niveau des assemblées mensuelles du Conseil régional de la FTQ métropolitain, il y a toujours un rapport d'Urgence-Emploi qui nous permet de voir des entreprise [...] Un moment donné j'ai vu un de nos clients et c'est sûr que ça me lève lefly. Qu'est-ce qui se passe là? Parce qu'ils prennent un certain nombre de nos produits. C'est quoi l'impact qui pourra amener au niveau de certaines lignes de production?»

«[...]pas directement se fier à ce qu'elles font les autres usines, ça c'est plutôt Urgence-Emploi qui nous aide comme coach là-dessus. Quels outils qu'ils sont allés chercher quand ils ont réussi la restructuration [...]ben ils nous amènent ces outils là pour nous aider à fonctionner à l'interne. Ben on regarde l'état financier de la compagnie, comment surveiller nos clients, notre production, notre qualité. C'est tous ces indices là qu'on prend, qu'on surveille notre usine.» (Intervenant 2)

Ces contacts réguliers qu'entretient le syndicat local avec ces organismes-ressources externes viennent consolider leurs connaissances du marché du verre, de la compétition au niveau du secteur, de l'état de leur clientèle, etc. En outre, un des membres de l'exécutif du syndicat local occupe un siège dans l'organisme communautaire (CDÉC) ce qui, selon lui, constitue un véritable atout pour un rapide et efficace échange d'information avec les alliés territoriaux. «Je siège sur l'organisme. On participe aux activités de l'organisme, ça veut dire en restant toujours collé sur le milieu en les tenant au courant, ben là aussi on peut lever le fly.» (Intervenant 1)

Or, il existait depuis 1990 un réseau d'information continuuel entre le syndicat local et ses alliés territoriaux et ce soutien va bien au-delà d'un simple échange d'information. En effet, un premier comité de veille stratégique a été mis sur pied en 1990, un comité formé du syndicat local, de l'organisme communautaire et du syndicat des Métallos. Le but commun est la survie de l'usine, du moins le plus longtemps possible. Les réunions entre le syndicat local et ses alliés sont donc devenues régulières ce qui facilite, autrement dit, le partage de l'information. Le travail conjoint et continu entre les importants acteurs du territoire et le syndicat local favorise la recherche de solutions aux problèmes de l'usine, notamment la gestion de la restructuration de 2004-2005. Nous y reviendrons.

« C'était un comité qui va toujours exister. Qui va toujours continuer, perdurer. Exemple, notre situation qu'on vit aujourd'hui qui ressemble un peu à ce que l'on a vécu en 2004; la qualité a baissé, les pertes de clients. Faque là un moment donné, on se cherche là et puis y est à prévoir qu'un moment donné on lève le fly à Urgence-Emploi parce qu'on est inquiet du sort de notre usine et des décisions qui se prennent ici à l'interne qui sont un peu douteuses [...] va toujours veiller à ce que l'usine dure le plus longtemps possible pis ça c'est le but premier du comité de veille.» (Intervenant 2)

Certaines fausses notes à l'égard de l'échange d'information se font entendre. En ce qui porte sur les projets de l'employeur, c'est le silence. En effet, les décisions qui se prennent au siège social reste dans le secret des dieux alors que, aux dires de l'ex-DRH interviewé dans le cadre de notre étude de cas, la direction locale ne semble pas tellement au courant des projets du siège social pour l'usine québécoise. C'est pourquoi le syndicat

local en compagnie de ses alliés choisit de demeurer actif et de bien saisir toutes les variables qui sont susceptibles d'affecter l'établissement. Bien qu'il maintienne d'étroites relations avec le syndicat des Métallos qui est également le syndicat des autres usines canadiennes d'emballage de verre, il arrive que la coopération entre les usines avorte. Idem avec d'autres usines du secteur manufacturier. En effet, un des membres de l'exécutif du syndicat local constate que les relations avec l'autre usine de l'est du Canada ne sont pas au beau fixe surtout quand vient le temps de négocier en même temps avec l'employeur (Intervenant 2) :

«il y a beaucoup d'usines qui envisagent de négocier en même temps. Faque on fait partie de cette alliance là. Que j'ai su qu'exemple, pour revenir à ça, que notre cousine à l'autre boutte, y ont eu, la compagnie leur a demandé l'extension d'un contrat d'un an. Pis mon permanent essaie de communiquer avec eux autres pis ils ont de la misère à échanger [...] On se donne de l'information ou on se la donne pas là! Puis c'est vrai avec les autres sections, on est faible, avec d'autres secteurs dans le manufacturier.»

Néanmoins, avec des usines du secteur manufacturier qui se trouvent à être clientes de l'établissement, le constat est tout autre pour les gens du syndicat local. Ceux-ci estiment que l'information échangée entre eux ne peut qu'être bénéfique pour tous et surtout lorsque la restructuration est devenue une réalité (Intervenant 2) :

«Sauf qu'eux autres, ils vivent les mêmes instances que les autres manufacturières pis toute, donc c'est important, on s'en est parlé. C'est important d'avoir ou d'essayer d'avoir des contacts avec ces gens-là, comment ça se passe chez eux, comment qu'ils vivent ça, s'ils ont déjà vécu des restructurations de ce genre là. Comment ils ont fait pis on pense vouloir établir un réseau de contacts avec eux autres là. Pour nous autres, ça va être important.»

Encore aujourd'hui, les membres de l'exécutif du syndicat local croient que l'obtention d'information apparaît un important levier pour anticiper le changement. Puisque les restructurations sont de plus en plus fréquentes, ils considèrent qu'ils doivent davantage se spécialiser en tant qu'officier en participant à toutes les formations offertes par le syndicat des Métallos, par la centrale syndicale à laquelle le syndicat est affilié pour ne pas dépendre de qui que ce soit en la matière, par exemple la direction locale:

«Là, veut veut pas, le conseil ou même notre syndicat international donnent des formations d'être capable d'étudier, de regarder un bilan d'entreprise, la situation financière. Vous êtes devant des personnes qui eux c'est leur quotidien à tous les jours pis là ils te garrochent un paquet de chiffres pis là je ramène ça comment? Quand on est un comité. Oui, il y a un permanent qui a une expérience vis-à-vis les choses. Mais nous, on le vit au quotidien et d'être capable encore mieux de regarder les points importants.»(Intervenant 1)

Cela dit, bien que l'échange d'information pertinente apparaît relativement moins aisé entre le syndicat local de l'usine québécoise et le syndicat de l'usine ontarienne, nous constatons que les membres de l'exécutif du syndicat local semblent suppléer ce manque en mobilisant et stimulant tous les autres canaux d'information disponibles.

b) Obtention du droit de consultation et de négociation

Il était question au chapitre 1 du présent mémoire de l'asymétrie des pouvoirs entre l'employeur et l'acteur syndical ainsi que du problème temporel qui en découle. Un autre problème est tributaire de cette asymétrie soit l'espace d'action. Étant donné que les entreprises prennent des décisions stratégiques en vue de s'adapter à un environnement en perpétuel changement, les syndicats ont la possibilité d'adopter une approche davantage proactive pour éviter d'être à la remorque des décisions patronales. C'est ainsi que le syndicat s'est créé un espace d'action de manière à adopter une intervention en amont de la restructuration.

Dans le cas du syndicat local de l'établissement à l'étude, certaines démarches ont été entreprises pour obtenir l'investissement nécessaire pour maintenir l'usine en vie pour plusieurs années. Pour y parvenir, la restructuration de 2004-2005 (introduction d'une nouvelle technologie et réorganisation du travail) était souhaitable. Les membres de l'exécutif du syndicat local ont ainsi mobilisé toutes les ressources et les contacts qui étaient à leur disposition pour générer un espace d'action en incitant l'entreprise à investir dans leur usine et en s'impliquant au niveau de la gestion du changement découlant de cet investissement.

«On a vu des changements ici, beaucoup, beaucoup. On a participé à ces changements-là, énormément. Juste vous dire qu'en 2004-2005, on s'est énormément impliqués que ce soit au niveau des paliers gouvernementaux, ces choses-là. Je pense que le syndicat a travaillé pour garder l'usine ouverte ici, avec l'organisme communautaire (CDÉC) qui nous a également donné un coup de main et aussi avec Urgence-Emploi et Emploi-Québec.» (Intervenant 3)

Appuyés par la direction locale, les membres de l'exécutif du syndicat local ont cherché à démontrer à des gestionnaires du siège social de l'entreprise la nécessité d'un investissement dans les équipements qui tombaient en désuétude depuis quelques années. Rappelons que le propriétaire précédent éprouvait de graves problèmes financiers. Aussi en 2004 et 2005, deux autres usines canadiennes de la multinationale concourraient pour obtenir un investissement. Un projet d'investissement a été annoncé pour l'établissement québécois mais fut aussitôt annulé deux semaines plus tard. L'exécutif syndical crût que le retrait du projet d'investissement était dû à la gestion déficiente de l'usine. Le découragement qui s'ensuivit eut tôt fait de se dissiper et laissa la place à l'élaboration de stratégies. Une fois le plan de sauvetage de l'établissement ébauché, le syndicat local partait en mission de séduction auprès des gestionnaires du siège social :

«Un moment donné, l'exécutif s'est impliqué. On a demandé d'aller rencontrer les hauts dirigeants, à l'époque, il y avait monsieur x qui était le vice-président de la corporation. Pis on a dit nos états d'âme nous autres avec. On leur a fait comprendre que cette usine-là est un peu à l'abandon, il y a manqué d'investissements. On a évoqué un peu des exemples là. On faisait des bouteilles avec de la broche pis des élastiques là tsé, pour tenir l'équipement! [...] Pis il a compris qu'on voulait réussir [...] Pis il a annoncé l'investissement avec les paliers gouvernementaux, avec l'organisme communautaire, Urgence-Emploi. [...] Parce que quand tu les rencontres les américains, faut que tu les convainques que eux autres, quand tu mets une piasse, ils en veulent quatre en retour.» (Intervenant 2)

Bien que partant de loin, le syndicat local a pris le temps d'aller chercher l'aide de son réseau, c'est-à-dire les gens d'Urgence-Emploi et les dirigeants du syndicat des Métallos. Le président du syndicat des Métallos accompagné de d'autres personnes influentes de la centrale syndicale et de son bras financier (Fonds de solidarité), ont fait le voyage aux États-Unis pour aller rencontrer les patrons de la multinationale. Après quelques heures fructueuses de négociation et d'engagements de part et d'autre, cette équipée retourna au

Québec avec beaucoup d'espoir. Puis, le vice-président des opérations de la multinationale vint au Québec rencontrer les membres de l'exécutif du syndicat local et le permanent syndical. Sachant que le remplacement de certains équipements coûterait une fortune, le syndicat local mit cartes sur table pour convaincre les Américains qu'ils feraient une bonne affaire en choisissant d'aller de l'avant avec le projet d'investissement :

«Nous autres, on veut ben vendre notre salade mais sauf que faut les convaincre avec de vendre chez nous. Les convaincre, c'est s'assurer que notre productivité est bonne, notre qualité avec, notre rendement financier et tout. Faque là, c'est là qu'il faut les convaincre là, faut aller de l'avant là. C'est ça qui fait qu'on surveille tout. C'est des éléments importants dans une restructuration de veiller.» (Intervenant 2)

«Il fallait démontrer aussi les coûts d'énergie avec parce qu'on coûtait très cher. Quand c'est le coût à tonne c'est tout tout tout tout. La main-d'œuvre, le taux d'énergie, l'électricité et le gaz et tout. [...] Pis tout a été fait pour convaincre les Américains d'investir chez nous. Ça a très bien marché à tous les niveaux. Quand je dis l'énergie et tout là, tout a été fait pour convaincre les Américains de dire : on est capable d'être dans la compétition des autres usines pour les coûts par tonne.» (Intervenant 2)

Tout au long de ce processus de négociation, de consultation et d'implication syndicale, le syndicat local avait le soutien d'alliés importants tels que des gens de l'organisme communautaire du territoire. En effet, ceux-ci avaient déjà collaboré dans le passé avec les gens du syndicat local sur une panoplie de dossiers concernant l'usine : alphabétisation, formation continue, employabilité, etc. De plus, ces alliés ont des contacts avec les gouvernements, des banques, des fonds d'investissement qui peuvent soutenir financièrement les diverses entreprises syndicales. Premièrement, le syndicat local affirme qu'il a toujours maintenu de liens très solides avec leur centrale syndicale : « [...]avec notre centrale et aussi bon avec la particularité avec le président de la centrale, on a toujours gravité, malgré le fait d'être affilié à un syndicat international important comme les Métallos, on a toujours gravité proche de notre centrale et heu [...] qui nous a permis d'aller chercher des alliés importants pour pouvoir nous emmener à la réussite. Oui, de continuer à exister.» (Intervenant 1). Urgence-Emploi qui est un des nombreux

services spécialisés de la centrale ainsi que l'organisme communautaire sont également des partenaires de longue date si l'on en croit un des membres du syndicat local (Intervenant 1) :

« [...] le conseil régional FTQ par Urgence-Emploi qui était là pour nous accompagner parce qu'ils étaient pas à leur première expérience avec nous et l'organisme communautaire. Veut veut pas il est là pour aider les entreprises pis continuer l'employabilité là dans l'arrondissement. Ils ont été des acteurs principaux et à travers ça, dans la période des années 90 mais là aussi parce que à travers l'organisme communautaire, il existe les fonds locaux de solidarité d'investissement. Puis, il y a aussi le fonds de solidarité de la FTQ qui peut-être constitue un autre poids et sont des outils pour pouvoir venir nous aider là, nous faire progresser face aux difficultés qu'on rencontrait. » (Intervenant 1)

«[...] m'a dire l'organisme communautaire, Urgence-Emploi en tout cas Conseil FTQ, où là, on va aller regarder au niveau des différents paliers gouvernementaux, Investissement Québec, m'a dire, Industrie Canada, en tout cas, ceux qui vont venir être capable avec des personnes, de dire ben il y a de l'argent de disponible, de les convaincre, de dire on va être capable de vous obtenir des prêts ou des subventions pour amener que l'entreprise a un intérêt d'investir ici.» (Intervenant 1)

Le siège social de la multinationale semble avoir apprécié les efforts investis par le syndicat, les gouvernements et le groupe communautaire pour «sauver» l'établissement québécois. Le Fonds de solidarité de la FTQ lui a même offert du soutien financier. Généralement méfiante des syndicats, elle a poliment décliné cette offre. Toutefois, selon les dires des gens de l'usine, elle s'est montrée surprise de toutes les démarches entreprises par le syndicat pour l'obtention d'un investissement. C'est de ces démarches que le projet d'investissement revint sur la table et fut officiellement annoncé en grande pompe dans la cafétéria de l'établissement en présence de représentants des deux paliers de gouvernement. Le four B sera reconstruit. Suite à cette heureuse annonce, on parlait déjà d'un licenciement collectif important (Intervenant 2).

Pour le moment, bien que nous ne puissions pas proprement parler de l'obtention d'un droit de consultation et de négociation formel en matière d'investissement, il va sans dire que les stratégies syndicales d'anticipation ont porté fruits. Ce travail de longue haleine

pour la recherche d'investissement fut efficacement orchestré par le syndicat local et ses alliés. Ils ont su prévoir les obstacles éventuels et ont pu négocier les termes de cet investissement : «on vous donne de l'argent et en échange, vous faites fonctionner l'établissement à vitesse grand v pis il va y avoir des mises à pied [...] Après ça, on a monté parmi les premières 25 usines, assez que les dirigeants de la compagnie versus les autres usines en difficulté y ont dit prenez l'usine québécoise en exemple. Là, on était fiers!» (Intervenant 2). Il va sans dire que le syndicat s'est en quelque sorte construit un espace d'action qui lui a permis de tirer son épingle du jeu.

Selon les dires des membres de l'exécutif du syndicat local, un autre élément semble avoir joué un rôle important dans l'attribution de l'investissement. Avant 2004-2005, peu après l'achat de l'usine par la multinationale américaine en 2001, trois gestionnaires américains du siège social sont venus à l'usine québécoise pour une durée d'environ deux ans. À ce moment-là, le marché de l'emballage de verre en Amérique du Nord était stagnant et les trois usines canadiennes restantes subissaient les affres d'une possible fermeture. C'était une période où les fournaies étaient en fin de vie et les machines, quant à elles, commençaient à être sur leur déclin. Les trois messieurs du siège social qui avaient une grande expérience de l'industrie du verre vinrent donc à l'usine pour donner une «structure» pour résoudre ses problèmes qui étaient également des problèmes de gestion.

« Mais n'empêche qu'il y a eu toute une structure qui a été faite pour établir là, les coûts d'énergie, les procédures, l'amélioration de la qualité, de la productivité, tout a été fait en sorte qu'on a convaincu tout le monde qu'on était capables de le faire. » (Intervenant 2)

« [...] là, la mise en place avec ces personnes-là d'une structure pour vraiment être capable de résoudre nos problèmes. C'est que nous, on tournait en rond et que m'a dire, chicane de clocher, de département et que chacun tire la couverture pour dire, c'est pas de notre faute. Pis on se relance au lieu de travailler dans un seul sens. Là, on a vraiment fait une structure. » (Intervenant 1)

« Avec la venue des Américains et toutes les procédures qu'ils ont décidé d'établir pis tout. Après ça, on est devenu 25^e en Amérique du Nord. Déjà là, tu passes de 63^e à 25^e pis les

Américains nous citaient en exemple partout en Amérique du Nord [...] Pis ils nous disaient de pas lâcher.» (Intervenant 2)

Toujours est-il que les trois représentants du siège social ont tôt fait comprendre au syndicat local que ce serait étonnant que l'entreprise leur donne une nouvelle fournaise B pour fournir les quatre lignes de production existantes. L'octroi d'un nouveau four serait conditionnel à une réduction de quatre lignes à deux lignes, qui elles devront se spécialiser sur un type d'emballage quelconque. Par conséquent, le syndicat local sentait venir le vent du changement qui impliquerait une éventuelle mise-à-pied. En bout de ligne, les trois membres de l'exécutif du syndicat local que nous avons interviewés pour les fins de cette recherche s'entendent sur les retombées positives apportées par la longue visite des trois gestionnaires américains. Par surcroît, ils croient qu'ils ont su leur démontrer leur savoir-faire et les efforts qu'ils investissaient dans le bon fonctionnement de l'usine. Toujours selon le syndicat local, les trois Américains ont dû revenir au siège social en n'ayant que des bons mots pour l'usine québécoise.

« ce sont tous les éléments qui ont été qu'un moment donné, en démontrant nos capacités qui avaient du savoir, de la compétence qui ont convaincu ces trois Américains là d'amener un rapport positif et de permettre, m'a dire, à la corporation, de dire l'usine québécoise est un bon élément où investir.» (Intervenant 1)

Un des gestionnaires de la direction locale de l'établissement à l'époque (restructuration 2004-2005) que nous avons interviewé, nuance le portrait dépeint par le syndicat local. Il croit par une «rumeur favorable» que les Américains avaient prétendument apprécié la visite des syndicats au siège social et que l'offre du Fonds de solidarité qu'ils ont par ailleurs refusée, aurait créé une atmosphère favorable à l'investissement. Tout comme le syndicat local, l'ex-cadre de l'usine québécoise interviewé jugeait cependant que l'établissement nécessitait un investissement majeur.

«Il fallait vraiment investir parce qu'on était vraiment heu [...] bien tsé Old Dutch qui ferme ses portes pis tout ça-ah bien nos équipements sont trop vieux pis c'est plus rentable-bien là c'était rendu la même chose, ils avaient pas investi pis l'équipement était rendu plutôt vieux hein?! Alors ce qui est arrivé un moment donné, c'est s'il fallait qu'ils fassent un

investissement pis où ils étaient pour le faire leur investissement alors ça a été heu...j'ai l'impression que comme je vous le disais tantôt, probablement que le président avait un faible pour le Québec et j'ai l'impression qu'il a influencé le choix parce qu'il fallait qu'il se fasse un investissement majeur parce que toutes les usines avaient besoin, étaient avec un équipement vétuste. Alors c'est ça. L'investissement était de taille, c'était 30 millions.»
(Intervenant 4)

Bien que croyant que la démarche entreprise par le syndicat ne fut pas un malheureux coup d'épée dans l'eau, l'ex-gestionnaire avance que le choix de la multinationale d'investir au Québec plutôt que dans les autres usines canadiennes serait entre autre, dû à la fois au positionnement stratégique de l'usine québécoise qui peut desservir plusieurs marchés et à sa grandeur. Par-là, il entend que la campagne de séduction du syndicat a eu probablement peu d'effet sur le résultat. Il ajoute que les Américains n'ont pas l'habitude de se laisser «charmer» par les syndicats et que seule la rentabilité trouve valeur à leurs yeux. Ce qui expliquerait selon lui la venue des trois Américains du siège social.

«Moi, j'ai l'impression que l'entreprise a fait la même chose un moment donné. Ils ont peut-être décidé l'usine québécoise parce qu'elle pouvait desservir les Maritimes pis elle pouvait facilement desservir l'Ontario. C'est une supposition de ma part tsé. Mais stratégiquement tsé veut dire, je sais pas. Est-ce qu'il y avait de la place pour de l'expansion, est-ce que c'est des critères comme ça? [...] les usines en Ontario étaient plus petites. Faut dire que l'usine au Québec est assez grande, les terrains sont grands. [...]Mais j'insisterai tout le long de l'entrevue, même après qu'ils nous aient acheté, les Américains nous ignoraient totalement. Je veux dire...c'était, ils ont mis...il faut comprendre, si on avait pas été capable d'être rentable, ben ils ont rentré des Américains qui sont arrivés pis qui sont débarqués...do it the American way!» (Intervenant 4)

En terminant, l'anticipation stratégique des transformations du contexte environnemental peut également exiger une meilleure adaptabilité des travailleurs, un important déterminant de l'anticipation. En effet, dans le cas de l'établissement à l'étude, une démarche syndicale ait été entreprise en ce sens au tout début des années 90. La clé pour demeurer compétitif, soit les nouvelles technologies en matière d'emballage de verre s'avéraient une nouvelle réalité à laquelle les salariés devaient s'adapter pour éviter leur sortie du marché du travail. Bien qu'il s'agisse d'une mesure préventive d'adaptabilité

des travailleurs ayant été adoptée bien avant la restructuration de 2004-2005, le syndicat local croit qu'elle fut importante pour la bonne conduite du changement. La restructuration 2004-2005 est en partie caractérisée par l'introduction en usine de nouvelles technologies. C'est avec un de leurs indéfectibles alliés, l'organisme communautaire (corporation de développement économique communautaire) qu'ils ont mis sur pied un programme de formation de base destiné aux salariés de l'usine étant notamment aux prises avec des problèmes de lecture, d'écriture et/ou en mathématiques.

«Ils nous ont déjà aidé aussi dans une partie des années 90, à donner de la formation, à permettre à des gens d'obtenir leur équivalence de secondaire 5 ou que là, dû au fait que la tâche comme on va dire d'un inspecteur ou d'une inspectrice où que l'on avait des connaissances en mathématiques, on les a emmenés. Les gens là, il y avait une participation, les gens donnaient une heure de leur temps pis il y avait une heure payée par l'employeur, ou qu'on a emmené des gens à une augmentation de leur niveau scolaire par rapport aux besoins, aux changements qui se faisaient là là parce que c'est sûr que beaucoup de travailleurs de cette époque là, des années 90, très peu avaient, on peut dire là, on parlait pas de secondaire 5 là.» (Intervenant 1)

Un CAMO (comité d'adaptation de la main-d'œuvre) vit le jour à l'usine en 1991 grâce aux membres de l'exécutif du syndicat local et des gens de l'organisme communautaire. Deux intervenants de l'organisme que nous avons interviewés nous expliquent que « le CAMO peut servir à deux choses. Il peut servir à du reclassement lors d'une fermeture pis il peut servir à adapter les compétences des travailleurs à l'intérieur de l'usine si l'usine ne ferme pas.». (Intervenant 5).

«Alors avec ce que je viens de vous dire tantôt qu'une des conditions de maintien de l'usine et de sa reprise, c'était de moderniser l'usine, donc d'introduire, moderniser les équipements. Qui dit moderniser les équipements, ça veut dire que le niveau de complexité que ça demandait pour comprendre le fonctionnement pis comprendre les consignes était déjà bas pis là, il fallait vraiment adapter les compétences du monde.» (Intervenant 5)

Il semblerait que le syndicat ait interpellé l'organisme après la sortie d'un rapport sur l'usine qui faisait état que le tiers des 600 travailleurs étaient analphabètes. D'ailleurs, le rapport suggérait fortement qu'il y ait mise sur pied d'un CAMO. Les gens de

l'organisme sont intervenus pour travailler de concert avec le syndicat et l'employeur, à l'établissement à l'intérieur de l'usine d'un programme de formation de base (alphabétisation et mathématiques), ce qui n'est pas une mince affaire si l'on en croit l'un des répondants provenant de l'organisme communautaire (Intervenant 5) :

« [...] on les a aidé dans la mise sur pied du CAMO. Là après ça, bien nous autres on est allé voir le patron aussi, mais là le syndicat allait pas voir le patron, c'est l'eau pis le feu. Alors nous autres on a demandé au patron, c'était quoi son orientation privilégiée par rapport à l'usine pis lui il disait-bien là moi ça va me prendre des nouveaux travailleurs parce qu'il y en a qui savent pas lire pis écrire, sont pas capables de suivre. Mais les gens qui sont là, sont dans l'usine depuis de pères en fils. Alors ils lâchaient l'école de bonne heure parce que c'était plus important d'apporter de l'argent à la maison [...]»

«Non mais donc au début c'était ça. C'était drôle parce que le syndicat pis le patron se parlaient pas parce que la chicane était pognée. [...]Nous autres on essayait de leur dire qu'il fallait qu'ils travaillent ensemble»

Au tout début, la concertation sur le projet de formation de base était difficile entre la direction locale et le syndicat. Plutôt que de croire qu'investir dans la formation de ses travailleurs allait être profitable à long terme, le directeur de l'usine semblait s'entêter à prendre le pari d'embaucher de nouveaux travailleurs. Toutefois, la confrontation s'est rapidement dissipée, les gens de l'organisme ayant su convaincre l'employeur du bien-fondé de la mission (Intervenant 5) :

«Pis l'employeur, nous autres on a réussi à le convaincre qu'il avait plus intérêt à miser sur ses travailleurs qui étaient là, qui connaissaient la culture de l'entreprise, qui connaissaient l'environnement. Tsé qu'il mise sur le développement des compétences de ses travailleurs plutôt que de les remplacer par d'autres qui finalement, vont pas nécessairement être plus productifs à court et à moyen terme.»

Par conséquent, le syndicat local en compagnie de l'organisme communautaire souhaite anticiper les futurs besoins de l'usine en matière d'adaptabilité des travailleurs advenant l'arrivée de nouvelles technologies, celles-ci étant nécessaires pour que l'usine demeure

compétitive. Ainsi, les membres de l'exécutif syndical se sont créé un espace d'action en matière de formation de la main-d'oeuvre.

Alors un *modus vivendi* a été établi entre les trois partenaires (patron, syndicat et organisme communautaire). Premièrement, il n'était pas question à ce moment-là que cette formation sur une base volontaire soit dispensée dans une école mais bien à l'intérieur de l'usine pour attirer davantage de salariés. Puis, il a été décidé que les deux heures de formation par semaine s'établirait de la façon suivante : une heure sur le temps de l'employeur et une autre heure sur le temps de l'employé. L'approche employée pour faciliter le recrutement mettait de l'avant l'idée d'une formation adaptée au milieu de travail, c'est-à-dire que les nouvelles compétences soient transférables au travail dans l'usine. Le programme a duré un peu plus de trois ans et tous s'entendent pour dire que les relations industrielles à l'intérieur de l'établissement étaient devenues plus harmonieuses (Intervenant 5) :

«À la fin de l'expérimentation heu [...] parce que là, un moment donné on a essayé de voir le syndicat pis les patrons, ils se parlaient, les contremaîtres y avaient plus les mêmes rapports avec les ouvriers parce que là les consignes étaient mieux comprise donc là, l'atmosphère était beaucoup plus correcte. Les rapports avaient changé aussi.»

Les deux intervenants provenant de l'organisme communautaire jugent que ce programme de formation de base a mis la table pour l'anticipation de la restructuration de 2004-2005. Pour eux, nul doute qu'un milieu mobilisé et dynamique a également su rallier les gens du siège social pour favoriser la candidature de l'usine québécoise pour l'octroi de l'investissement. L'objectif premier de la formation qui était d'améliorer l'adaptabilité des travailleurs face à la complexité qu'imposent les nouvelles technologies a été, au final, atteint. Ceci étant dit, le syndicat local était peut-être mieux armé pour convaincre les Américains d'introduire de la nouvelle technologie en 2004-2005 dans la mesure où un espace d'action en matière de formation avait été antérieurement créé pour anticiper les besoins futurs de l'usine.

Nous sommes à même de constater que les membres du syndicat local, à défaut d'obtenir de l'information pertinente sur les projets futurs de l'usine de la part de la direction locale, qui elle, n'en obtenait que très peu du siège social, ont été capables d'obtenir de l'information par leurs propres moyens: surveillance serrée des activités de l'usine, bonne connaissance du marché de l'emballage de verre et solide communication avec des alliés externes. De plus, le syndicat local a su se créer un considérable espace d'action en s'impliquant activement tant dans le processus d'obtention de l'investissement pour sauvegarder l'usine qu'au niveau de la formation des travailleurs.

4.3.3 Anticipation opérationnelle

Tandis que l'anticipation stratégique d'une restructuration réfère à une préparation en amont des changements qui en découlent, l'anticipation opérationnelle, quant à elle, consiste généralement en une préparation préventive des salariés aux conséquences négatives du déclin ou des restructurations qui sont à venir à (à froid) ou bien à gérer de manière curative lorsqu'elles sont déjà amorcées (à chaud). Dans les deux cas, cette préparation vise à amoindrir les conséquences négatives du changement pour les salariés par le biais d'une consultation et/ou d'une négociation de mesures et de diverses pratiques telles que le reclassement des travailleurs, les départs volontaires, la requalification des salariés, les préretraites, l'aide à la création d'entreprise, etc. Ce sont ici des mesures qui cherchent à faciliter les transitions professionnelles. Dans le cas de notre établissement choisi pour les fins de cette recherche, il semble qu'une panoplie de mesures ont été entreprises lors de la restructuration de 2004-2005. Nous pouvons donc dire qu'une anticipation opérationnelle de la restructuration a été conduite par le syndicat local mais que celle-ci fut faite principalement à froid, c'est-à-dire avant l'annonce des licenciements faisant suite au projet d'investissement. Le syndicat local s'y est impliqué sans relâche et ce, à partir de l'année 2004, malgré le désagréable sentiment que fait planer le licenciement de 150 personnes.

«Mais en faisant partie de plein de choses, en tant impliqué dans plein de domaines ici, dans les implications qu'on a fait en 2004-2005, on a vécu des périodes assez difficiles, mouvementées. Surtout 2004 pis le 10 mai 2005 après l'annonce de l'investissement qu'ils annonçaient 150 licenciements. Je peux vous dire que c'est une journée qui est restée gravée

dans ma mémoire. C'est sûr qu'on l'attendait parce qu'on la préparait d'avance mais ça pas été facile. Mais on s'est impliqués beaucoup.» (Intervenant 3)

L'investissement permettait de prolonger la durée de vie de l'usine, lui donnant ainsi la chance d'entrer dans une ère de modernisation. Le risque de perte d'emplois était réel car la modernisation de la machinerie impliquait une réduction de neuf à six lignes. Sachant cela, l'exécutif du syndicat local alla chercher de l'aide pour l'éventuelle gestion des licenciements (Intervenant 2) :

« c'était pour certains la fin du monde. Faque là, vous pouvez vous imaginer les gens qui étaient en crise là, qu'on avait à gérer avec ça itou. Faque là la machine s'est mise en marche, on a été chercher de l'aide avec Emploi-Québec pis eux autres nous ont donné un sérieux coup de main. Le monsieur est venu ici pis il a dit c'est plus le syndicat qui bouge que l'employeur. Mais malgré ça, le directeur a compris, pis il a embarqué avec nous autres. Pis ils ont dit à la direction de travailler avec nous autres parce que dans le retour de tout ça, ils ont eu leur retour d'Emploi-Québec là, près de un million de dollars.»

Le syndicat a cherché à intervenir à tous les niveaux dans cette gestion des licenciements pour s'assurer de conserver une certaine relève en raison des critères d'ancienneté qui pourraient priver l'usine de jeunes travailleurs ayant la vie devant eux. Après négociation et entente avec le syndicat local, avec l'argent accordé par Emploi-Québec, la direction offrit des allocations de départ à des gens qui étaient très près de leur retraite (programme ARTT d'emploi Québec). En outre, d'autres arrangements ont pu être faits grâce à la détermination du syndicat local de ne pas voir partir des travailleurs sans dédommagement substantiel.

«Ils ont créé ça ce projet là de 21 semaines de salaire pour les préretraités. Ils y a beaucoup beaucoup de gens qui l'ont pris que même qu'il y a des gens qui avaient même pas l'âge de la retraite. Un travailleur, lui a profité, il s'en est allé chauffeur de camion pour une autre compagnie parce qu'il avait quand même son ancienneté qui lui permettait de le prendre pis il a laissé sa place à un plus jeune.» (Intervenant 2)

«D'autres employés, on a inclus dans le package là, des six semaines, des 7 semaines, des 8 semaines avec une lettre avec le chômage disant qu'il y avait pas de problèmes avec le

chômage parce qu'ils ont quitté. Nous autres, on l'a fait passer pour une mise-à-pied.»
(Intervenant 2)

Le syndicat local réussit aussi à tirer son épingle du jeu en matière d'allocations allouées pour de la formation. S'ajoute à cela, la recherche d'un consultant qui connaissait bien le programme ARTT (Aménagement et réduction du temps de travail) qui permet à l'employeur, en accord avec des employés volontaires, de réduire pour un temps déterminé leurs heures de travail afin d'assurer à d'autres travailleurs touchés par le licenciement de conserver leur emploi.

« c'est pas tout le monde qui connaissait ça sauf qu'en décortiquant avec le consultant, on est allé chercher tout ce qui était possible : des heures de surtemps, etc. On a pu ramasser de l'argent. [...] on a envoyé cinquante personnes en préretraite, y en a d'autres qui ont fait affaire avec Emploi-Québec, on avait un comité de reclassement, on en a envoyé à l'école, y en a qui sont diplômés, y en a qui ont trouvé des emplois ailleurs.» (Intervenant 3)

Un comité d'aide au reclassement a été également mis sur pied en vertu de la *loi sur les normes du travail* en matière de licenciement collectif (QUE-1, *Loi sur les normes du travail*, articles 84.0.9). Plusieurs consultants ont défilé et ont été interviewés par l'exécutif du syndicat local. Selon le syndicat, le comité d'aide au reclassement a été très utile dans la mesure où les travailleurs qui en ont bénéficié ont pu trouver aisément d'autres avenues.

« [...] suite à ça on a fait un comité de reclassement. Ça nous a permis quand même de nous engager, de permettre à beaucoup de gens de se recycler dans les études, et même d'autres avec parce que ce comité-là a été extraordinaire parce que ça l'a permis à beaucoup de gens de comment faire des curriculum vitae parce que c'est sûr qu'après tant d'années sur le marché du travail, faire un curriculum vitae dans les temps du jour. Et puis, beaucoup de gens ont trouvé un volet ailleurs, ont été trouver des emplois ailleurs. D'autres ont été retournés aux écoles.» (Intervenant 2)

Malgré toutes ces mesures visant à amoindrir l'impact négatif de la restructuration, il va sans dire que le moral des troupes n'était pas à son meilleur. En effet, 150 licenciements est un coup dur pour une usine qui comptait près de 600 personnes. À l'époque, il y avait

heureusement un programme d'aide aux employés qui s'adressait aux employés ayant des problèmes qui nuisaient à leur rendement. Ce programme offrait du soutien, notamment du counseling téléphonique aux travailleurs ainsi qu'à leurs proches. L'existence de ce programme a semble-t-il énormément servi en ce temps de crise.

«[...] quand ils ont annoncé ça, le licenciement, c'était pas comique dans l'usine. On avait un programme d'aide aux employés pis je veux vous dire qu'à cette époque là, des gens qui étaient en problème là, qu'il y en a qui parlait de suicide.» (Intervenant 2)

« C'est un licenciement massif de 150 personnes. Effectivement, le bureau du PAE était très occupé. On faisait des groupes de rencontre, il y en a qui rentrait dans la classe pis- je perds ma job, je vais me suicider-, claque la porte pis s'en va courir après le monde, c'était difficile. Il y avait quand même des jeunes couples qui se sont rencontrés ici, développer une amitié, ont habité ensemble, deux salaires qui rentrent, maison neuve, deux chars neufs et se sont ramassés les deux licenciés. [...] Et c'est là que le PAE a été très en demande là. C'est pour ça qu'on avait un très gros réseau. On était une période de notre vie ici, t'avais dix-huit délégués sociaux, c'était utile. [...] Ça a été difficile cette période-là.» (Intervenant 3)

À l'époque, le syndicat local a beaucoup investi d'efforts dans le cadre du programme d'aide aux employés. Il y avait souvent des réunions syndicales, soit pour préparer l'information à donner aux travailleurs et planifier des présentations quant aux plans d'action élaborés par le syndicat lors des rencontres de groupes. Comme en témoigne un des membres de l'exécutif du syndicat local, *«le but était de garder nos gens mentalement ici pis être capable de répondre à leurs attentes.»* (Intervenant 2). Somme toute, ces trois élus syndicaux croient que leur gestion des licenciements collectifs a été réussie sur toute la ligne puisqu'après la restructuration, l'usine a dû embaucher de nouveaux travailleurs étant donné que l'employeur avait licencié trop de gens.

4.3.4 Aperçu chronologique du processus de restructuration

La chronologie de la restructuration se déroule au cours des années 2004 et 2005 mais sans suivre un calendrier précis.

«Pourquoi le 2004 qui est jumelé avec le 2005? C'est sûr que quand ils ont annoncé le licenciement, ben c'était huit mois avant. Faque on le savait avant les fêtes qu'il y aurait un

licenciement massif le 10 de mai 2005. Ça a été cette période-là, fin 2004, début 2005 qui a été très difficile. Sauf que Noël a pas été joyeux pour ce monde-là, cette année-là, sans le savoir qu'on allait faire toutes ces démarches là non plus là.» (Intervenant 3)

Les démarches relatives aux négociations avec la haute direction de l'entreprise pour l'octroi d'un investissement majeur se sont étalées de 2001 (depuis l'achat de l'usine par la multinationale américaine) jusqu'au printemps 2005, là où il y a eu l'annonce des 150 licenciements. En 2002, peu de temps après l'achat de l'usine québécoise par la multinationale américaine d'emballage de verre en 2001, trois gestionnaires du siège social sont venus à l'usine pour remettre, semble-t-il, les choses à l'ordre en raison d'une multitude de problèmes de fonctionnement de l'usine comme en témoigne un des membres de l'exécutif syndical: «Avant l'arrivée des Américains, il y a eu un arrêt complet de certaines lignes de production, genre deux semaines là! Ça nous inquiétait tout le temps, on était toujours dans l'incertitude» (Intervenant 3)

Le syndicat local affirme que la visite des gestionnaires américains qui dura plus de deux ans lui a donné un coup de main dans leur stratégie d'obtention de l'investissement qui devait mener à une importante restructuration interne :

«Pis ils étaient ici pour voir comment ça fonctionnait ici. [...] Quand le siège social a annoncé qu'ils investissaient ici, je le savais un petit peu d'avance parce que les trois Américains y ont vu quelle sorte de monde y avait ici. Pis y étaient pas gênés de nous vanter. Les trois avaient voté pour l'usine québécoise». (Intervenant 3)

Au début du mois de janvier 2004, le projet d'investissement fut annoncé par des membres de l'exécutif (dont le vice-président de la compagnie) du siège social venus à Montréal pour l'occasion. Ils mirent toutefois en garde la direction locale et le syndicat des problèmes de l'usine auxquels ils devaient s'attaquer au plus vite. L'heureux événement fut cependant de courte durée puisque le projet d'investissement fut retiré deux semaines plus tard. Le premier réflexe stratégique du syndicat local a été d'aller chercher l'aide d'Urgence-Emploi et d'informer les deux paliers gouvernementaux de la situation. La prochaine étape fut d'envoyer les hauts-dirigeants du syndicat des Métallos rencontrer les membres de l'exécutif de la multinationale au siège social américain. Puis

certain engagements furent négociés d'une part et d'autre ce qui porte à croire que l'octroi de l'investissement était conditionnel à une résolution des principaux problèmes de l'usine. Pour honorer cet engagement, le syndicat local s'est mis à informer de manière informelle les équipes de travail des problèmes de qualité, des plaintes de clients et du taux élevé d'absentéisme qui réduisaient considérablement les chances d'obtenir l'investissement permettant de sauver l'usine d'une possible fermeture.

Toutes ces interventions stratégiques de la part du syndicat local ne semblent pas avoir été vaines puisqu'en 2005, le projet d'investissement fut annoncé pour une seconde fois et officialisé. Par contre, cette annonce d'investissement fut concomitante à l'annonce des 150 licenciements. Connaissant d'avance l'issue qu'amènerait cette restructuration importante, le syndicat local a rapidement formé un comité de reclassement, c'est-à-dire huit mois avant les cessations d'emploi qui devaient se produire au cours du mois de juillet 2005. Ils n'ont pas tardé à alerter Emploi-Québec pour son programme d'ARTT: «On savait qu'il y aurait d'importantes pertes d'emploi mais si on jouait bien notre game, c'est là qu'il fallait travailler pour nos gens qui manquaient quelques mois (avant leur retraite), ces choses-là.» (Intervenant 2). Cela dit, nous nous apercevons que le syndicat local s'est grandement impliqué tant pour l'obtention de l'investissement que pour l'importante restructuration à laquelle il donnait suite. Nul doute que cette implication s'opérait au travers d'une réelle stratégie d'anticipation du changement. Toutefois, les étapes et le calendrier de cette stratégie se sont élaborés en fonction des rumeurs d'investissements émanant du siège social.

4.3.5 Quelques constats

Cinq principaux constats ressortent de la présentation des résultats de la section portant sur l'anticipation syndicale de la restructuration de 2004-2005. Premièrement, l'anticipation stratégique et opérationnelle des profondes transformations qu'a connues l'établissement québécois d'emballage de verre semble avoir été en partie possible grâce au leadership des membres de l'exécutif du syndicat local. En effet, le syndicat local ne semble pas avoir lésiné sur les moyens d'accéder à de l'information sur l'entreprise et sur le secteur d'activité. La continuelle surveillance des tendances du marché du verre, des

opérations de l'usine, de la rentabilité de celle-ci est manifeste. De plus, leur omniprésente implication dans la recherche d'un investissement et dans les mesures élaborées pour mener à bien le licenciement collectif qui s'ensuivit ne fait aucun doute des qualités de leadership de l'exécutif du syndicat local. Nous pouvons croire que ce leadership syndical n'est pas étranger au fait que les représentants syndicaux se sont construits un espace d'action à l'égard du projet d'investissement et de la restructuration interne de 2004-2005. Cet espace d'action a permis au syndicat d'anticiper stratégiquement la restructuration.

Suite à la démonstration du leadership syndical lors de la restructuration, un second constat émerge : les membres de l'exécutif du syndicat local semblent avoir d'une certaine façon intégré la logique patronale. Nous entendons par là que la recherche d'un investissement semble avoir eu pour effet de rallier le syndicat local à l'atteinte des objectifs patronaux : rentabilité financière, bons rapports avec clients et fournisseurs, sain contrôle de la qualité, compétitivité et contrôle efficient des opérations. En outre, selon les dires du syndicat local, la venue des trois Américains du siège social semble avoir été un important levier pour l'obtention de l'investissement. Ils auraient apporté une certaine structure au niveau des opérations de l'usine. Nous comprenons toutefois que cette intégration de la logique patronale par le syndicat local semble lui avoir été nécessaire pour éviter la fermeture de l'usine à long terme puisque l'objectif syndical premier est que l'usine demeure ouverte le plus longtemps possible. Des centaines d'emplois devaient être protégés.

En dépit de l'absence de mécanismes formels de consultation et de construction de processus de négociation formels avec le syndicat lors d'une restructuration, les représentants du syndicat local ont cependant participé aux discussions relatives à l'investissement et semblent s'être entendus avec la haute direction de la multinationale sur certains engagements mutuels. De plus, il a négocié avec la direction locale les mesures qui devaient être prises pour le départ de 150 travailleurs. Le syndicat local est demeuré proactif tout au long du processus de restructuration et s'est ainsi créé un espace d'action.

Quatrièmement, le syndicat local a bénéficié du soutien de nombreux alliés tant pour la surveillance de l'usine (comité de veille stratégique), l'obtention d'informations pertinentes sur l'entreprise, le projet d'adaptabilité des travailleurs et l'obtention de l'investissement que pour le développement de mesures visant à amoindrir les conséquences négatives pour les employés licenciés. Toujours est-il que le syndicat local semble nourrir depuis longtemps des liens qui l'unissent à son syndicat international, à la centrale à laquelle il est affilié ainsi qu'aux gens influents de la communauté (CDÉC). Ces liens de longue date semblent s'être consolidés au fil du temps grâce à de multiples projets de collaboration entre le syndicat local et certains acteurs territoriaux.

Suite à cette présentation des résultats de notre variable dépendante, soit l'anticipation syndicale de la restructuration, il convient maintenant d'élargir le spectre de la recherche en présentant les facteurs qui auraient eu un rôle à jouer dans cette anticipation. Puisque que nous cherchons les conditions qui ont favorisé le fait pour le syndicat local de développer une approche anticipative des restructurations, il serait à propos de présenter les résultats d'une variable qui relève du syndicat seul.

4.4 Capacité d'action du syndicat local

Comme il en a été question dans la section précédente, l'anticipation syndicale des restructurations se fait toujours dans un contexte d'asymétrie de pouvoir puisque l'espace et le temps qu'elle exige sont deux conditions reposant entre les mains de l'employeur. Toutefois, les ressources de pouvoir syndicales (capacité stratégique des syndicats s'appuyant sur sa solidarité interne et renforçant via sa solidarité externe) ou autrement dit, la capacité d'action du syndicat, permettant en partie d'expliquer l'anticipation syndicale des restructurations. Cette section présente les résultats relatifs à la capacité d'action syndicale, résultats que nous avons obtenus lors de nos entretiens avec le syndicat local. Rappelons qu'il s'agit ici du modèle d'analyse développé par Christian Lévesque et Gregor Murray (2003), ces derniers postulant que les résultats des syndicats dépendent essentiellement de leur pouvoir.

4.4.1 Capacité stratégique

Nous avons expliqué au chapitre 1 (section 1.5) que la capacité stratégique du syndicat relevait de sa capacité d'agir comme un syndicat de proposition. En outre, les stratégies proactives, s'appuyant sur un agenda autonome s'avéraient nécessaires pour que le syndicat maintienne son rapport de force avec l'employeur (Lévesque et Murray, 2003). Par conséquent, nous croyons que la capacité stratégique du syndicat local peut être une condition (parmi d'autres) permettant d'expliquer le résultat de la restructuration de 2004-2005. Tel que vus à la section 2.2.2 du mémoire, les indicateurs retenus pour la capacité stratégique du syndicat sont les suivants : vision du futur de l'entreprise; capacité de comprendre le contexte de l'entreprise et de son marché; capacité d'obtention de l'information; capacité de traiter l'information et d'agir sur celle-ci; présentation formelle ou informelle de propositions; contre-propositions autonomes face à la direction et présence formelle ou informelle de revendications (Lévesque et Murray, 2003).

Nos entretiens avec le syndicat local révèlent que celui-ci possède une certaine vision du futur de l'entreprise. Depuis deux décennies, le syndicat semble être mobilisé par la survie de l'usine. La restructuration de 2004-2005 est éloquente en termes d'efforts investis par le syndicat local pour l'octroi d'un investissement permettant le remplacement d'équipements qui en étaient à leur dernier mile. Les membres de l'exécutif que nous avons interviewés sont, à proprement parler, trois vétérans de l'usine qui au travers des années ont véritablement développé un fort sentiment d'appartenance comme en témoigne l'un des intervenants : «On leur laisse notre entreprise en leurs mains. Parce que c'est notre entreprise avec les années qu'on a travaillé ici, ça nous appartient.» (Intervenant 3). À l'évidence, les trois syndicalistes souhaitent que «leur» usine demeure ouverte le plus longtemps possible et considèrent que la bataille est loin d'être terminée.

«Et de dire où est-ce qu'on s'en va pour la survie si tout le monde a vraiment encore à cœur la survie de l'usine et qu'elle soit présente. Je vais reprendre comme Intervenant 3, il dit les mots de dire qu'on va passer ici dans notre retraite, dans cinq-six ans, dans dix ans, comme l'usine a passé à travers les âges et est restée comme un fleuron du [...]» (Intervenant 1)

En plus d'avoir une certaine vision du futur de l'entreprise, nos entretiens avec le syndicat local ont révélé qu'ils avaient une réelle capacité de comprendre le contexte de l'entreprise et de son marché. En effet, leur volonté de survie de l'usine va de pair avec la menace qui semble poindre à l'horizon. Aussi, les faits qu'ils nous ont rapportés au sujet de la restructuration 2004-2005 nous montrent qu'au fil des années, ils ont acquis une certaine logique de gestion et la connaissance des affaires. «On a l'air de rien de même mais par en arrière on est trois gestionnaires aussi [...] on comprend ça aussi.» (Intervenant 3)

«Les gens de la direction, comme le dit Intervenant 1, qui ont à prendre connaissance de [...] on est toujours, on a toujours des compétiteurs. Tsé, même notre premier compétiteur, c'est notre usine en Ontario. Ils s'efforcent à garder leurs emplois, nous autres on s'efforce à garder les nôtres aussi. C'est un marché concurrentiel, ça fonctionne avec les coûts, la profitabilité, ces choses-là, diminution de main-d'œuvre, ces choses-là.» (Intervenant 3)

Trois autres indicateurs de Lévesque et Murray (2003) ont été retenus pour la dimension capacité stratégique de la variable capacité d'action du syndicat local, soit la capacité d'obtention d'information, la capacité de traiter l'information et la capacité d'agir sur l'information. En ce qui concerne la gestion de l'usine, le syndicat local se fait un devoir d'assister à des réunions formées des directeurs de l'établissement. Ces réunions servent entre autres à mettre au courant le syndicat des plaintes des clients : « [...] y a des rencontres de directeurs qui se font, il met en situation, exemple on a eu une plainte de client [...] qui peut occasionner chez le client ou chez le consommateur un problème flagrant. Et quand y a eu ça, ben là ils t'en parlent là. C'est tel client qui a eu [...] c'est de même qu'on a notre information» (Intervenant 2). Après cette mise au point avec la direction, les membres de l'exécutif du syndicat vont voir les employés pour les informer à leur tour de la situation. S'ensuit une discussion avec les employés autour des solutions, des ajustements qui devront être faits pour améliorer la qualité des produits «C'est là que, c'est à peu près les mêmes clients. Tu sais quel client, que tel client ça c'est pas acceptable, qu'il préfère [...] On sait qu'est-ce que ça prend comme bouteilles chez lui là. Pis le client, c'est lui qui nous apporte notre paye.» (Intervenant 2). Les moyens de

transmission de l'information entre la direction, le syndicat et les employés ne sont toutefois pas toujours efficaces comme en fait foi l'Intervenant 1 :

« [...] oui ils vont afficher certaines choses heu...soit avec les photos, même, heu...ben ils ont commencé par petits groupes au niveau des améliorations, il y a de l'amélioration à faire pour partager l'information au niveau directement des travailleurs-gestionnaires. Là, on a remis en place des écrans fonctionnels dans la cafétéria où que l'on va penser, c'est sur des tableaux qui vont arriver au niveau qualité, des messages au niveau santé-sécurité, pour essayer de rejoindre et de sensibiliser. Mais on a encore une amélioration vis-à-vis pour que la base soit atteinte, vraiment pour que chaque personne soit conscientisée plus. On en reçoit mais, elle est peut-être au compte-goutte, de mettre, va dire un pourcentage là, des fois on a l'air de marcher en tunnel, en silo.» (Intervenant 1)

Toujours est-il que le syndicat local choisit de prendre les devants en matière d'information en navigant sur le web, soit sur le site intranet de l'usine ou au travers de sites spécialisées sur l'industrie du verre. D'ailleurs, c'est sur l'internet que le syndicat local a trouvé une présentation du président de l'entreprise annonçant d'importantes coupures au niveau des dépenses pour les trois années à venir et que chaque usine devra faire sa part. «Et ça ce sont des choses où que c'est sûr qu'on va travailler pour rencontrer les objectifs du corporatif pour rester [...]» (Intervenant 1)

Bien que les décisions relatives au fonctionnement de l'usine se prennent au niveau de la direction locale, il arrive que le syndicat ait la volonté de s'en mêler, surtout s'il s'agit de décisions qui seraient susceptibles d'affecter directement les emplois.

«Faque les prises de décision, ils se consultent un peu trop (référence à la direction) pour dire on fait quoi? On peut leur dire ce qu'on peut faire à ce niveau-là mais il reste que ce sont toujours les décideurs. Personnellement, heu...nous autres on est quand même pas trop gênés pour aller s'exprimer quand on n'est pas d'accord, on va le dire [...] Tsé, un moment donné c'est nos jobs qu'on joue pis c'est la tienne avec faque penses-y!» (Intervenant 3)

Par ailleurs, les dernières négociations semblent avoir été difficiles pour le syndicat local. En effet, les propositions formelles et les revendications n'ont plus la cote en cette ère de concessions syndicales comme le laisse croire cet extrait de nos entretiens avec le

syndicat local : «On s'en va en négo pis Dieu sait que les deux dernières ont pas été faciles. Tantôt, vous nous avez demandé si on a fait des concessions...effectivement on a fait des concessions. Sauf que celle-là, on la prévoit encore ardue. Quand je vous dis, à la dernière convention, on l'a passé par seulement un vote.» (Intervenant 2). Mais, il arrive cependant que le syndicat local se tient debout face à la direction, surtout en matière de griefs. Une stratégie syndicale a été élaborée pour que l'employeur qui déteste les griefs s'active davantage sur certains dossiers chauds.

«Heu, j'ai établi une stratégie, exemple, de n'envoyer huit en arbitrage, c'est clair que les huit là, seront pas tous à rentrer en arbitrage. Une stratégie fait de faire bouger l'employeur. Ils ont eu une réaction, ils ont dit «Tabarnac! T'envoie huit griefs, bababa» Ben c'est parce que, moi quand l'employeur me répond, me dit que «c'est ça, c'est ça, ben j'ai des décisions à prendre». Bon, y en a qui vont se régler sur le tas, y en a qui vont se régler en négo avec, concernant la convention, concernant les termes de la convention mais encore là, c'est un nouveau directeur, il veut plein de choses. [...] Je comprends que ses priorités sont ailleurs, que les griefs là, connaissant la situation de l'usine qui est fragile là.» (Intervenant 2)

En ce qui a trait à la restructuration de 2004-2005, il va sans dire que le syndicat local s'est grandement impliqué dans le dossier. Non seulement ils ont rencontré certains hauts dirigeants de l'entreprise pour les convaincre d'investir dans l'usine mais ils ont également fait de nombreuses propositions à la direction locale pour la gestion des 150 licenciements. «Pis là on a approché l'employeur de dire «heille 150 employés, on le sait qu'il y a des vieux qui sont un an proche de la retraite là, t'as-tu un portefeuille pour faire des préretraites là pis bon garder nos jeunes tsé» Pis effectivement, ils ont fait des demandes pis on a eu un portefeuille pour ça.» (Intervenant 2).

En terminant, à la lumière des entrevues que nous avons effectuées auprès des membres de l'exécutif du syndicat local, il appert qu'un autre indicateur qui n'avait pas été retenu au départ semble cadrer parfaitement avec la capacité stratégique syndicale : le leadership syndical. La force d'un syndicat local semble s'exprimer en partie au travers du leadership de ses dirigeants. Ce ne sont pas tous les dirigeants syndicaux locaux qui jouissent du sens de l'initiative et qui sont proactifs à tous les niveaux. Voici ce que deux

membres du syndicat local de l'établissement à l'étude avaient à dire sur leur collègue présent à l'entrevue :

«Nous autres, notre meilleur exemple pis bon si seulement les gens dans le syndicat pouvaient faire le dixième de ce que Intervenant 1 fait, on serait actifs en sacrament. Non mais il faut que je lève mon chapeau à celui-là, vous l'avez entendu là quand il dit sur quoi il siège (C.A. de l'organisme communautaire), partout où est-ce qui va pis tout là. C'est beaucoup de temps là pis bon. Mais c'est ça, seulement là un dixième, on aurait un syndicat très fort. Parce que c'est dur...» (Intervenant 3)

À l'évidence, d'après ces entrevues auprès des membres de l'exécutif syndical, nous pouvons conclure que le syndicat local jouit d'une bonne capacité stratégique, plus particulièrement lors de situations critiques telles que la restructuration de 2004-2005. En ce sens cette dimension de la capacité d'action du syndicat local a favorisé son anticipation de la restructuration.

4.4.2 Solidarité interne

Pour mettre en branle ses stratégies, le syndicat local a tout intérêt de s'assurer d'avoir l'appui de ses membres. En effet, la capacité stratégique du syndicat repose sur les bases d'une solide démocratie interne. De là, le syndicat consolide la légitimité de ses positions. La solidarité interne réfère également à la capacité que détient un syndicat pour stimuler la participation des membres à tous les niveaux de l'action syndicale : comités syndicaux, activités syndicales, communication et information aux membres, formation syndicale, militantisme, etc. (Lévesque et Murray, 2003).

La structure syndicale du syndicat local de l'établissement à l'étude est composée de divers comités occupant des fonctions précises. Premièrement, onze officiers du syndicat siègent au comité exécutif dont le président, le secrétaire-trésorier financier, deux gardes, un guide et trois syndics de vérification.

«une fois par mois, on a un après-midi qui est consacré à la rencontre. Plus divergences de faits qu'on discute, de stratégies qu'on a apportées versus que ce soit, heu...exemple comité

de griefs, comité santé-sécurité, n'importe quoi pis on prend des décisions ensemble, heu....grosso modo, on parle de l'exécutif, toutes les décisions du syndicat.» (Intervenant 2)

De plus, la structure syndicale du syndicat local compte des délégués sur le plancher, soit un pour chaque équipe de travail, c'est-à-dire quatre pour les équipes à l'emballage, quatre pour les équipes au fromage, trois pour les équipes aux entrepôts, quatre pour les équipes à la maintenance. Il existe aussi plusieurs comités dont celui des griefs qui lui est formé par les mêmes membres qu'on retrouve au comité exécutif. Puis, suit le comité de santé-sécurité au travail qui est formé par trois membres dont Intervenant 1 (représentant prévention) et Intervenant 3 (délégué social), accompagnés d'un délégué SST (Intervenant 2).

« Le représentant prévention, c'est le volet santé-sécurité où que moi j'ai à me promener dans l'usine, observer, faire de l'inspection, participer aux enquêtes d'accidents et aussi d'accompagner les travailleurs à l'exécution de leurs droits et aussi accompagner un inspecteur, l'inspectrice de SST qui viendrait ici, soit dans le cadre d'une plainte, dans le cadre d'une enquête sur un accident de travail qui se serait produit dans l'usine. Participation au niveau du comité paritaire SST de l'usine.» (Intervenant 1)

«Quand quelqu'un revient après une dépression, un accident, une maladie, etc., on l'accueille ici, on va les accompagner parce que c'est pas évident revenir après une maladie. Comme je dis, on n'est pas des médecins, mais on travaille avec eux, on leur demande ce qu'ils ont besoin. On va tout faire pour les satisfaire pis qu'ils redeviennent comme ils étaient, en santé, pis les aider à retrouver un certain équilibre. [...] on les aide là-dedans.» (Intervenant 3)

Deux autres comités syndicaux complètent le tableau, soit le comité de francisation et le comité de formation. En tout, l'usine compte trente représentants syndicaux et plusieurs délégués syndicaux. Selon les trois membres de l'exécutif que nous avons interviewés, les délégués syndicaux « ce sont eux qui prennent le pouls sur le plancher, qui viennent nous rapporter tout ce qui s'est passé, des anomalies, des violations de la convention, peu importe.» (Intervenant 2). En rapportant les incidents de la journée au bureau du président du syndicat, les délégués syndicaux et celui-ci discutent afin de trouver des solutions aux problèmes existants. Bien qu'il existe de la formation syndicale dispensée à l'intérieur de

l'usine, le syndicat local nous a davantage parlé de la formation qui était donnée au syndicat national comme en fait foi cet extrait d'entrevue : «pis on envoie des gens pour faire de la formation avec le syndicat international. Je suis délégué social pis on est allé au mois d'octobre, pis la semaine dernière, c'était encore une journée d'atelier. Ça nous donne beaucoup d'outils.» (Intervenant 3)

En ce qui a trait au temps alloué aux activités syndicales, les membres de l'exécutif du syndicat local croient qu'ils disposent d'une certaine latitude. L'intervenant 1, en tant que secrétaire-trésorier de l'exécutif syndical et représentant en prévention (SST) dispose d'une libération à temps plein (45 heures/semaine) selon les termes de la convention collective. L'Intervenant 2, étant le président du syndicat local dispose aussi d'une libération à temps plein. Toutefois, pour la négociation collective à venir, il paraîtrait que sa libération à temps plein sera contestée par la direction.

« [...] pour eux autres ça devient comme injustifié avec le nombre de personnel qu'il y a ici. C'est un fait, ça a été réduit mais quand même quand tu regardes là tes 340 personnes dans l'usine, il y a beaucoup de choses qui se passent, faque là tu peux pas te permettre de faire juste trois-quatre heures de bureau par jour, c'est impossible.» (Intervenant 2)

Le syndicat local est cependant d'avis que le temps de libération syndicale pour les officiers faisant parties du comité exécutif semble à tout le moins raisonnable. Par contre, lorsque l'été se pointe à l'horizon, certains problèmes surviennent lorsque des étudiants remplacent des officiers partis pour leurs vacances d'été :

« [...] la seule affaire où ça accroche c'est dans la période d'été, c'est sûr, manque de personnel, embauche des fois pour des étudiants, pis dans le département que j'ai parlé, encore là exemple le fromage qui est problématique. Y en a qui reste peu hein, exemple, t'as huit appelés là pis t'as peut-être juste un ou deux élus là-dessus. C'est clair, alors lorsqu'on fait des libérations dans ce département là pendant l'été, ça devient problématique.» (Intervenant 2)

Pour rejoindre les membres, divers moyens de communication sont employés par les membres de l'exécutif du syndicat local. La principale activité communicationnelle

utilisée pour la transmission de l'information s'avère être les assemblées générales tenues le troisième mercredi de chaque mois. En fait, trois assemblées syndicales sont organisées durant la journée : une assemblée le matin (7 h15) pour les travailleurs ayant fini leur quart de nuit, une l'après-midi (15h45) pour les équipes de jour qui ont fini leur quart de travail et finalement, une assemblée en début de soirée (19h15) pour ceux qui finissent leur quart de travail à 18h45.

«Mais n'empêche qu'on communique toute l'information qu'on a, les décisions du syndicat ou des activités du syndicat, on les transporte là, dans les assemblées avec nos membres. Par la suite, heu...exemple, là on s'en va en négociation, c'est notre renouvellement de notre convention collective [...] Ce qu'on fait avec, nous autres, syndicalement, c'est nos moyens de communication avec, on fait nos assemblées mais on a créé un journal.» (Intervenant 2)

En effet, les membres de l'exécutif du syndicat ont créé un journal qui leur permet de maintenir des liens serrés avec leurs membres. Le journal est un autre moyen employé pour transmettre l'information aux membres, notamment à ceux qui ne viennent pas aux assemblées. Cela dit, le médium utilisé pour la parution du journal est le papier. Il n'existe pas de page web, du moins pour le moment.

En dernier lieu, nous avons retenu un autre indicateur pour évaluer la solidarité interne du syndicat local, soit le degré de militantisme dans l'organisation (Lévesque et Murray, 2003). Les trois intervenants du syndicat local nous ont fait part du peu d'enthousiasme démontré par les membres pour les assemblées syndicales, les activités syndicales et les postes syndicaux. Il appert que peu de travailleurs de l'usine participent aux assemblées syndicales qui, rappelons-le, se tiennent une fois par mois. En effet, les membres de l'exécutif du syndicat local évaluent cette participation à 7% environ. En temps de négociation, elle s'évalue à approximativement 10%. Le président y trouve une explication se basant sur les nouvelles générations de travailleurs :

« [...] quand on dit que la nouvelle génération sont pas souvent connectés à ce que nous autres on a vécu heu...faut avoir une nouvelle approche pour pouvoir les approcher, pour pouvoir leur montrer, leur enseigner à quoi sert le syndicat, à quoi il est utile. Parce qu'il y en a que c'est clair, y ont pas le temps. C'est des petites familles pis Dieu sait, on a eu

d'autres contacts avec d'autres syndicats, y ont eu même des systèmes de garderie [...] pis toute mais malgré le système de garderie, y avait pas plus de monde. Ça ça dit que c'est un peu chacun pour soi. Après leur quart de travail ben on se dit on s'en retourne à la maison pis c'est fini, on met la switch à off pis c'est fini là tsé.» (Intervenant 2)

En ce concerne l'occupation de postes syndicaux, il semble également que peu de syndiqués y montrent de l'intérêt. Plus particulièrement les jeunes travailleurs apparaissent réfractaires à occuper un poste syndical comme le témoigne l'intervenant 1 :

«Je dirais que la moyenne d'âge des représentants syndicaux là, c'est 40 ans et plus. Notre relève là, on n'a très peu comme on va dire...qui est considérée des jeunes là 35 ans et moins. [...]C'est difficile de trouver, d'avoir des jeunes qui sont intéressés d'y mettre le temps. On a un effort à faire en tant qu'exécutif en place pour améliorer, pour penser collectivité au niveau de la vie de l'usine.»

Donc, le militantisme de l'établissement à l'étude apparaît de plus en plus sur son déclin aux yeux des trois intervenants du syndicat. Ils semblent être très déçus qu'à la dernière négociation, peu de gens se sont prévalus de leur droit de vote. De plus, beaucoup de jeunes travailleurs éprouvent un malaise au sujet de la cotisation syndicale prélevée sur leur chèque de paie.

«Je pourrais parler de militantisme pis toutes ces choses-là, c'est vrai que le dernier contrat a passé par une voix. Il manquait beaucoup de personnel à aller voter pour cette négociation-là. [...] Beaucoup de gens se sont pas prévalus de leur droit de vote, sont pas venus à l'assemblée, sont inquiets mais ils se sont pas présentés. Ils ont beaucoup d'attentes, sont en attente aussi. Faque pour le militantisme, moi je parle du syndicat dans la formation aussi. J'essaie de les intéresser surtout quand ils arrivent pour leur première paie parce qu'ils payent une cotisation syndicale, ils se posent la question-là, pourquoi ça part?»

(Intervenant 3)

Les trois membres de l'exécutif qui sont de la génération du baby-boom semblent désappointés du faible engagement collectif des jeunes d'aujourd'hui. Ils mettent en cause l'individualisme qui apparaît comme une valeur hautement primée présentement.

Le sentiment d'appartenance à l'usine qui anime les trois intervenants ne semble plus trouver écho auprès des générations suivantes.

«C'est la stabilité un peu de ce genre là pis c'est plus difficile d'aller chercher les jeunes d'aujourd'hui, que nous autres, à notre époque quand on a commencé à s'impliquer. Dans mon usine de verre où j'ai travaillé avant, mes parents ont travaillé, du parlage de shop on a entendu, du parlage de syndicat. Faque là on connaissait les valeurs du syndicat, c'est quoi que ça apportait. Y a des jeunes qui viennent d'ailleurs, peut-être qu'y on pas connu ces valeurs là du syndicat pis quand y arrivent chez nous, c'est pas évident pour eux autres des faire approcher, viens aux assemblées!» (Intervenant 2)

La solidarité interne du syndicat local semble pour le moins souffrir d'un certain affaiblissement du militantisme chez les membres bien qu'elle semble bonne au niveau de la structure syndicale vu l'importante quantité de comités et de postes syndicaux. C'est pourquoi nous pouvons conclure que la solidarité interne n'est pas l'élément le plus probant de la capacité d'action du syndicat local. La faiblesse de la solidarité interne du syndicat local n'a pas été des plus favorables pour anticiper la restructuration de 2004-2005.

4.4.3 Solidarité externe

Selon Christian Lévesque et Gregor Murray (2003), la solidarité externe qui représente les alliances et les liens de solidarité que le syndicat local développe avec d'autres groupes d'acteurs provenant de la centrale syndicale, de d'autres syndicats (locaux, nationaux ou internationaux) ou d'organismes communautaires, aurait la possibilité d'accroître la capacité d'action du syndicat local. Le cas échéant, un syndicat local qui jouit d'une grande solidarité externe s'assure de détenir des appuis lui permettant de dépasser le seul niveau de l'usine pour obtenir une meilleure tribune auprès de la haute direction, sachant que de telles décisions de restructuration se prennent par cette dernière. Les indicateurs que nous avons retenus des travaux de Lévesque et Murray (2003) sont les suivants : services spécialisés de la centrale syndicale à laquelle est affilié le syndicat et leur utilisation; développement d'alliances avec d'autres syndicats; développement d'alliances auprès de la communauté locale et d'acteurs présents sur le territoire;

développement d'alliances auprès de syndicats internationaux et de syndicats de d'autres pays qui opèrent au sein de la même entreprise.

Les trois membres de l'exécutif du syndicat local que nous avons interviewés comprennent que l'anticipation tant stratégique qu'opérationnelle de la restructuration ayant eu cours en 2004 et 2005 a été en partie possible grâce à tout un réseau d'acteurs qui sont venus à leur rescousse. Il semble que ce même réseau soutienne le syndicat local depuis plus d'une décennie. En plus du soutien de l'organisme communautaire de développement économique et social, il a pu bénéficier des ressources présentes à même la centrale syndicale à laquelle il est affilié.

«C'est sûr que aussi avec le Conseil régional de la FTQ, m'a dire notre structure syndicale qui sont là pour nous accompagner et qui vont aller chercher les outils, autant le Fonds de solidarité de la FTQ a été impliqué un moment donné face aux moments difficiles qui ont été connus dans l'histoire de l'usine là. Il y a aussi eu l'aide d'Urgence-Emploi» (Intervenant 1)

«Concernant le syndicat des Métallos. Ta question là-dessus, oui ça c'est clair, on a un lien étroit avec le syndicat international, heu...FTQ, vous avez sûrement vos connaissances avec Urgence-Emploi, on a des liens constants. Heu, l'exemple qu'il a eu en 2001, quand la multinationale a acheté, les représentants du syndicat international s'étaient rendus aux États-Unis pour convaincre les Américains de la sauvegarde de notre usine [...] ça c'est clair, les représentants du syndicat des Métallos connaissent très bien notre usine, une étroite collaboration, bon des informations pis comment c'est chez nous là. La continuité est toujours là.» (Intervenant 2)

Urgence-Emploi qui est un service spécialisé de la centrale syndicale de la FTQ, est maintes fois intervenu lorsque l'usine québécoise d'emballage de verre connaissait des difficultés. En plus d'avoir été parmi les instigateurs du comité de veille stratégique, il a joué un rôle considérable en tant que mécanisme de surveillance de l'usine : « Mais c'est ça qu'on fait comme surveillance, pas directement se fier à ce qu'elles font les autres usines...ça c'est plutôt Urgence-Emploi qui nous aide comme coach là-dessus [...] ben ils nous amènent ces outils là pour nous aider à fonctionner à l'interne.» (Intervenant 2).

À la lumière des entretiens que nous avons eus avec les membres de l'exécutif du syndicat local, nous nous apercevons que l'organisme de développement économique et social du territoire où se trouve l'usine constitue un appui de taille pour le syndicat en période de difficultés. Qui plus est, un des intervenants (Intervenant 1) du syndicat siège actuellement sur le conseil d'administration de l'organisme tout comme ça a été le cas de l'ancien directeur des ressources humaines de l'usine (Intervenant 4).

«C'est nous qui avons imposé mon implication même là, j'ai face à ma position présentement au conseil d'administration, parce qu'il y a une personne qui siège au niveau du conseil de l'arrondissement, en fin de compte pour améliorer nos contacts autant si on a besoin d'aide dans certaines affaires pour créer des alliances.» (Intervenant 1)

L'organisme communautaire qui veille entre autres sur l'employabilité dans le quartier fournit à l'usine des banques de chercheurs d'emploi pour combler les postes vacants. En ce sens, de concert avec le syndicat local ainsi que la direction, il prépare la relève de l'usine. En plus d'avoir été à l'origine, au début des années '90 du comité de formation de base dans l'usine, l'organisme communautaire apparaît comme une ressource (même financière avec les Fonds locaux de solidarité) avec un grand potentiel de contacts utiles pour les gens du syndicat.

« Et à travers d'eux, ils ont les contacts, quand on parle des paliers de gouvernement provincial et fédéral, et toute l'organisme communautaire avec la partie financière parce qu'ils sont là pour les démarrages d'entreprise, l'entraide et que l'arrondissement garde les emplois. Bon, on les met au courant, en siégeant, je leur faisais part d'une problématique qu'on a eu face au bruit. On est collés sur les gens, les résidents et que là on est dans un projet d'installer un mur qui va venir atténuer le bruit suite à des plaintes de citoyens qui restent l'autre bord du parc, pour être vraiment un citoyen corporatif, de montrer qu'on fait les choses pour s'adapter.» (Intervenant 1)

Par ailleurs, l'organisme communautaire de développement économique et social comptait un conseiller de la FTQ au sein de son conseil d'administration qui permet de faciliter l'accès à certaines ressources et outils de la centrale syndicale.

«Ben qui était le conseiller à l'époque FTQ au niveau de l'organisme, dans sa structure, qui était là aussi un autre élément en étant au niveau de la centrale et puis le fait d'avoir toujours été proche de cet organisme là. C'est sûr que c'est un plus qui vient aider et nous donner les outils pour pouvoir voir vraiment là, il a été ressorti les éléments à surveiller et ceux qu'on connaît au niveau de l'interne qui fait que oups, on est en difficulté. Les coûts augmentent, les contrats, les arrêts de machines qui sont des facteurs qui fait que oui, on est en péril si on se regroupe pas» (Intervenant 1)

En ce qui porte au développement d'alliances avec d'autres syndicats, les membres de l'exécutif du syndicat local semblent perplexes. D'une part, l'organisme communautaire leur permet d'établir certains liens avec des syndicats de la FTQ et même de la CSN comme le confirme cet extrait d'entrevue : « [...] depuis son existence cet organisme là, nous sommes toujours collés au niveau de cette structure, il y a un collègue qu'on appelle syndical, où que les différents...heu m'a dire heu...CSN et syndicats FTQ-affiliés sont regroupés là et on a toujours participé vis-à-vis ces collègues là et en participant, c'est sûr qu'ils deviennent des contacts.» (Intervenant 1). D'autre part, les relations avec les syndicats des autres usines de la multinationale semblent plus ardues, surtout en ce qui concerne l'échange d'information entre les permanents syndicaux :

«Pis mon permanent essaie de communiquer avec eux autres, pis ils ont de la misère à s'échanger de savoir au rôle des grands coordonnateurs de chaque district à faire leur job là hein. On se donne de l'information ou on se la donne pas là. Pis là ben, c'est à eux autres de remettre le permanent à l'ordre un peu, de coopérer dans l'information.» (Intervenant 2)

Par contre, du côté d'un autre syndicat (TUAC) qui œuvre chez un important client de l'usine québécoise d'emballage de verre, les échanges apparaissent faciles. D'ailleurs, les usines du secteur manufacturier vivent à peu près les mêmes problématiques découlant de la mondialisation telles que de fréquentes restructurations.

«Ces gens-là heu, c'est le même produit, mais eux autres ils l'embouteillent faque là c'est clair. Sauf qu'eux autres, ils vivent les mêmes instances que les autres manufacturières pis toute, donc c'est important, on s'en est parlé. C'est important d'avoir ou essayer d'avoir des contacts avec ces gens-là, comment ça se passe chez eux, comment qu'ils vivent ça, si ils ont déjà vécu des restructurations de ce genre là.» (Intervenant 2)

«Même, j'ai eu la chance de faire un voyage pour une manifestation avec le président du syndicat pis là ils viennent de signer une convention de trois ans et qu'ils ont donné un mandat clair à leur directeur d'usine. Ben trouve-nous de la job. Ils ont réussi à avoir leur affaire, c'est sûr de se tenir. Bon une nouvelle ligne de production, c'est-tu des bouteilles de verre? Ce genre d'alliance là.» (Intervenant 1)

Quand il s'agit de développer des alliances auprès de syndicats d'autres pays qui opèrent au sein de la même entreprise, les membres de l'exécutif du syndicat local se tiennent au courant de ce genre de dossier sans y participer réellement. Seulement deux usines canadiennes et deux usines américaines de la même entreprise sont syndiquées par leur syndicat international. Du moins, aux États-Unis, la majorité des usines de la multinationale sont syndiquées par le Glass Molders & Pottery. Un des intervenants du syndicat local va régulièrement visiter les sites internet des autres syndicats (à l'international) afin de connaître les règlements de conventions collectives d'usines d'emballage de verre qui se signent aux quatre coins du globe puisque l'entreprise compte des usines sur quatre continents. Le syndicat local connaît également le phénomène de transnationalisme syndical qui vise à faire croître le syndicalisme dans les pays émergents : « [...] eux autres s'en aillent là-bas pis ils les payent deux-trois piasses pis avant que les gens deviennent syndicalisés et tout, parce que les syndicats s'en vont là-bas pis essayent de faire des démarches pour donner des meilleurs avantages, des meilleures conditions de travail et pas dans le but de protéger nos emplois.» (Intervenant 3)

En conclusion, nous sommes en mesure de constater que le syndicat local jouit d'une très grande solidarité externe locale qui s'est bâtie au fil du temps au gré des situations difficiles qu'a traversées l'usine d'emballage de verre. Il est apparu manifeste que cette ressource de pouvoir du syndicat local a été fortement mobilisée par celui-ci afin de développer l'anticipation.

4.4.4 Quelques constats

Les entrevues effectuées auprès du syndicat local laissent entrevoir une grande combativité syndicale pour la sauvegarde des emplois. Sachant que l'usine d'emballage de verre est en proie à des difficultés inhérentes à la mondialisation qui frappent de plein fouet le secteur manufacturier, le syndicat local semble être capable d'échanger de l'information sur la situation de l'entreprise avec d'autres alliés externes. De plus, ils semblent maintenir les liens étroits qu'ils entretiennent avec leur centrale syndicale et plusieurs acteurs locaux. Nous pouvons donc émettre le constat suivant: les liens étroits qui existent entre le syndicat local et les autres acteurs sociaux de son réseau prouvent hors de tout doute qu'il jouit d'une très grande solidarité externe locale. Un tel constat supporte l'idée que la solidarité externe du syndicat local a favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration.

Ayant une bonne connaissance du contexte dans lequel évolue l'entreprise, le syndicat semble avoir été en mesure de s'impliquer activement dans le processus de restructuration de 2004 et 2005, tant du côté de l'obtention d'investissement que du côté de la gestion du licenciement collectif. En ce qui a trait aux dossiers quotidiens, mis à part le traitement des griefs, le syndicat semble davantage être capable d'exprimer leur désaccord vis-à-vis un quelconque projet de la direction locale que de proposer des alternatives ou d'autres solutions. De plus, les membres de l'exécutif du syndicat local nous ont révélé que les dernières négociations collectives ont été difficiles et qu'ils ont dû faire des concessions sur plusieurs points de litige, ce qui laisse peu de place aux revendications. Nous pouvons constater ainsi qu'en période critique, le syndicat semble être capable de se mobiliser pour la sauvegarde des emplois (grande capacité stratégique en situation de crise) mais au quotidien, le registre d'action apparaît tout autre.

La structure syndicale de l'établissement québécois d'emballage de verre s'avère appréciable dans la mesure où elle est composée de divers comités et compte en son sein un nombre élevé de représentants et de délégués. En outre, aux dires des membres de l'exécutif, les temps de libérations sont raisonnables et plusieurs moyens de communication sont employés pour rejoindre un maximum de membres. Il est à noter

cependant qu'il existe tout de même un écart considérable entre les positions syndicales réalistes tenues par l'exécutif et les attentes des membres qui apparaissent grandioses. Cela semble peut-être s'expliquer par le militantisme déclinant des employés. Étant donné que peu d'entre eux participent aux assemblées générales, nous pourrions croire que peu nombreux sont ceux ayant l'heure juste à l'égard des discussions patronales-syndicales. En ce sens, la solidarité interne apparaît mitigée dans le cas qui nous occupe. C'est pourquoi, nous croyons que la solidarité interne limitée du syndicat n'a pas influencé positivement l'anticipation syndicale de la restructuration de 2004-2005.

Suite à cette présentation des résultats obtenus en regard à la capacité d'action du syndicat local, il convient de passer maintenant à la présentation des résultats des caractéristiques de l'entreprise. Nous pouvons croire que ces dernières ont pu influencer en partie l'anticipation syndicale des restructurations.

4.5 Les caractéristiques de l'entreprise

Les caractéristiques de l'entreprise qui possède l'usine québécoise d'emballage de verre ont pu favoriser ou non la capacité syndicale d'anticiper la restructuration de 2004-2005. Rappelons que les caractéristiques de l'entreprise retenues englobent les aspects suivants : la culture de l'entreprise, son modèle de management et son pays d'origine; le secteur d'activité; la forme et le lieu de la prise de décision et la marge discrétionnaire de la direction locale (AgirE, 2008). Cette section présente les résultats de chacune de ces caractéristiques.

4.5.1 Culture, modèle de management et pays d'origine de l'entreprise

Il appert que la culture, le modèle de management ainsi que le pays d'origine sont tous les éléments culturels touchant et formant les valeurs issues de l'entreprise (ses dirigeants, ses politiques, son histoire, etc.) (AgirE, 2008). En effet, la culture de l'entreprise ainsi que l'adoption du modèle de management sont en partie tributaires de la culture du pays d'origine de l'entreprise. Le cas échéant, la culture du pays d'origine influencerait en quelque sorte l'espace alloué aux syndicats pour mener des actions en regard à la décision

de restructuration (Jacoby, 2005). C'est pourquoi nous croyons que cette caractéristique de l'entreprise pourrait permettre d'expliquer en partie l'anticipation syndicale de la restructuration.

Il est à noter que l'entreprise qui possède l'usine québécoise d'emballage de verre est américaine et nous pourrions qualifier son modèle de management comme étant anglo-saxon (*shareholder*).

Selon l'ex-gestionnaire de l'usine interviewé, la nouvelle de l'achat de l'usine en 2001 par cette multinationale américaine a été bien accueillie par la direction locale étant donné que l'entreprise précédente éprouvait de graves difficultés financières et que certains fournisseurs avaient cessé les livraisons, faute d'être payés. De plus, l'entreprise américaine opérait déjà dans le secteur du verre donc il ne s'agissait pas d'un conglomérat financier qui aurait eu pour but la revente de l'entreprise après y avoir passé la hache.

«Et quand on a été acheté par l'entreprise, ça a été le genre de ah fiou!, c'est pas une entreprise qui est là pour uniquement redresser financièrement la compagnie, faire des coupures pis des décisions qui n'ont aucun sens dans l'industrie pis montrer des chiffres positifs à la fin de l'année pis là on va être capable de la revendre. Alors là ça a été un soulagement pour la direction de dire ah on a été acheté par une compagnie qui est dans le verre et qui vont pouvoir nous aider et qui vont vraiment comprendre l'industrie.»
(Intervenant 4)

Toutefois, ce soulagement semble avoir été de courte durée puisqu'une longue période d'incertitude s'installa chez la direction locale suite à l'achat de l'usine par la multinationale américaine. Puisqu'au début des années 2000 l'établissement n'était pas rentable, il fallut que les Américains rationalisent et un investissement urgent semblait être nécessaire pour continuer les opérations. Cet investissement n'allait pas de soi étant donné que la compagnie possédait d'autres usines sur le territoire canadien. La question était à savoir quelles usines allaient être fermées et quelle usine allait obtenir l'investissement. La compétition était alors ouverte et quelques années plus tard, l'usine

québécoise rafla la mise. Les gens du Fonds de solidarité de la FTQ étaient de la partie mais l'ex-directeur des ressources humaines ne fut pas étonné que l'entreprise américaine refuse l'offre de cet investisseur particulier : «Alors, je veux dire, le Fonds de solidarité a voulu investir mais il faut connaître les Américains. Tu rentres pas un syndicat investisseur dans une compagnie. Tsé veut dire, on se fait pas d'illusions là. Ils ont été reçus, on m'a dit, poliment, mais c'est évident que...je pourrais vous conter des anecdotes comment sont anti-syndical.» (Intervenant 4).

Toujours est-il que l'entreprise américaine ne semblait pas connaître et même être favorable aux us et coutumes canadiennes en matière de ressources humaines et de relations du travail. L'ex-directeur des ressources humaines avoua d'entrée de jeu que les Américains jugeaient que les services de ressources humaines ne servaient à rien et c'est pourquoi ils n'en ont pas dans leurs usines américaines. D'ailleurs, lorsqu'il quitta l'usine, ils ont fermé tout simplement le département pour quelques années :

« [...] c'est les ressources humaines qui faisait la planification de la main-d'œuvre pour l'usine. C'était pas les gens de la production, c'était nous autres qui faisions la planification de la main-d'œuvre. Pis elle a dit qu'une fois qu'ils (les Américains) ont fermé le département de ressources humaines, ils ont tout perdu leur expertise. » (Intervenant 4)

« Quand moi j'ai parlé au directeur de la production États-Unis, trois millions de chiffres d'affaire, je le rencontre comme ça, je lui dis- qu'est-ce que tu t'attends d'un directeur de ressources humaines?-ça lui a pris vingt secondes avant de me répondre. Savez-vous ce qui s'attendait d'un directeur de ressources humaines? Vous devinez jamais : un bon journal de compagnie! » (Intervenant 4)

Ce n'était guère mieux en ce qui concerne les lois et les pratiques québécoises en termes de concertation patronale-syndicale et de négociation collective. En la matière, l'ignorance des Américains était abyssale. Ils ne comprenaient pas le caractère démocratique du syndicat ni la réelle utilité de ces lois et pratiques. La restructuration 2004-2005 eut lieu lorsque l'ex-gestionnaire interviewé siégeait sur le conseil d'administration de l'organisme de développement économique et social. Les gens de

l'organisme ont dû le mettre à l'écart du dossier (sauvegarde de l'usine) afin de ne pas froisser la mentalité américaine au sujet de la concertation patronale-syndicale :

«Ils ont intentionnellement, ils m'ont pas impliqué. C'est que comme ça a pris une tournure Organisme-syndicat, ils m'ont intentionnellement éloigné du dossier pour pas me mettre dans l'embarras sachant la mentalité américaine. Alors, tsé, peux-tu t'imaginer le directeur des ressources humaines qui est assis avec le syndicat à la même table.» (Intervenant 4)

Par surcroît, les hauts dirigeants semblaient n'en faire qu'à leur tête selon notre quatrième répondant. Voici le portrait type d'une négociation collective se déroulant au siège social dépeinte par notre interlocuteur :

« Quand venait le temps de négocier la convention collective, ils prenaient un représentant [syndical] de chaque usine, ils les amenaient au bureau chef et ils les gardaient des mois de temps. Ces gens-là décidaient par eux-mêmes si c'était correct ou pas correct. Ils revenaient à l'usine pis ils disaient aux syndiqués- voici la convention collective qu'on a négociée pour vous autres. Alors ça veut dire que tsé que les syndiqués se réunissent, font la liste de leurs demandes, donnent leur opinion sur ce qui a été négocié, c'était no way!» (Intervenant 4)

«Pis là ces gens là revenaient, pas pour demander un vote. Ils revenaient pis là ils m'expliquaient comment ça se passait aux États-Unis. Je leur dit ben ça se passe pas de même ici voyons donc! Quand je leur ai dit que ce syndicat là, ça prend au moins 20-25 rencontres pour une négocier une convention collective, ils ont dit pourquoi?»
(Intervenant 4)

Un autre sujet montrant la différence de vue entre les Américains du siège social et les gens de la direction locale portait sur la gestion des griefs. Les trois gestionnaires américains du siège social en résidence à l'usine québécoise avaient pour objectif que les directions locales limitent les griefs à six à sept par année. «combien vous me donner d'argent pour régler tous ces griefs-là? C'est comme si c'était moi qui les provoquait les griefs, les arbitrages, tsé!» dixit l'ex-cadre de la direction locale. La stratégie des Américains était bien simple à l'égard des griefs : prendre le plus de temps possible pour les régler question que la colère des syndiqués lésés diminue. L'ex-gestionnaire suivit les ordres provenant de ses supérieurs américains mais la foudre des syndiqués non-payés se

rabattit sur lui. En effet, les Américains ne semblent pas accepter la culture syndicale du pays où ils possèdent des usines :

« Savez-vous combien j'avais de griefs en 2004? Environ 240. Mais eux autres, ils voulaient que j'en aille six ou sept griefs. J'ai dit voyons donc six-sept griefs par année? Je leur expliquait qu'il y a ici une culture qu'il faut que tu fasses des griefs sur tout. Il faut pas m'évaluer sur le nombre de griefs mais sur le nombre d'arbitrages qu'on a. J'ai 250 griefs par année pis on se rend jamais en arbitrage. Ici le syndicat, c'est un syndicat de combat»
(Intervenant 4)

Un autre extrait de l'entrevue auprès de l'ex-cadre de l'usine illustre très bien la désinvolture américaine face aux lois et aux pratiques québécoises :

«Un moment donné mon patron m'arrive avec trois formulaires à signer où on s'engageait à respecter des lois américaines. Pis là tu dois faire signer, tous les cadres doivent signer ça pis ça a été envoyé par le bureau juridique des États-Unis. Je vous confirme qu'effectivement cet espèce de mentalité là do it the American way. Quand t'arrives ici avec tes lois américaines pis vous nous dites- signez nos lois américaines-, des fois je disais aux gens : heille, réalisez-vous comment ils prennent pas conscience qu'il y a un parallèle 42^{ième} pis qu'ils l'ont franchi le 42^{ième}!» (Intervenant 4)

La venue des trois Américains du siège social en 2002 pour surveiller les opérations de l'usine afin qu'elle puisse devenir rentable semble avoir créé des tensions au sein de la direction locale, les mentalités américaines et québécoises étant distinctes à plusieurs points de vue. Par exemple, au début du mois de janvier, les Américains ont ordonné au directeur des ressources humaines de préparer toutes les paies pour la troisième et la quatrième semaine de janvier. Le DRH s'opposa à cette idée sachant que les employés allaient probablement payer leurs cartes de crédit du temps des fêtes et ce faisant, ils n'auront plus d'argent lorsque viendra le temps de leurs vacances. D'autres divergences notables apparurent quant à l'embauche par les trois gestionnaires du siège social de contremaîtres américains que l'ex-cadre de l'usine jugeait incompetents : «ils se protégeaient entre eux autres. Il y en a quelques-uns américains qui étaient incompetents mais ils se protégeaient.» (Intervenant 4). Puis, le programme d'aide aux employés (PAE) qui avait été mis sur pied quelques années auparavant semblait irriter les trois

Américains. Toujours selon l'ex-cadre de l'usine, ces gestionnaires américains croyaient que les travailleurs en dépression ou en burnout étaient des «paresseux» qui ne veulent pas travailler. L'ex-DRH devait constamment les convaincre des bienfaits du programme.

«Je leur montrais des statistiques américaines, je voulais pas leur montrer des statistiques québécoises ou canadiennes- regardez aux États-Unis, pis c'est ci pis c'est ça. Non eux autres, c'étaient tous des paresseux. Moi quand je ramenais des gens comme ça qui avaient été en burnout pis les gens toffaient parce qu'ils voyaient la mentalité des Américains. Et plus tu prends du temps pour déclarer ton problème, tu peux prendre un an avant de revenir sur le plancher. Tandis que nous autres, avec notre programme, on récupérait nos gens au bout de six à huit semaines.» (Intervenant 4)

L'ex-DRH considère que la venue des Américains a changé radicalement le climat de confiance et de paix qui existait avant à l'intérieur de l'usine. Les travailleurs, surtout ceux qui étaient vulnérables tels que les illettrés, se taisaient lorsque survenait des problèmes de peur de perdre leur emploi. En voici un exemple :

«[...] mais tsé un moment donné ces gens-là, quand tu sais pas lire pis écrire pis tu travailles là depuis 17-18 ans là, tu veux pas parler parce que t'as peur. [...] Moi je voyais, mettons l'ancien directeur de la production qui devait gagner dans les 120 000\$ par année. Quand il a perdu son emploi, il s'en est allé concierge. Il avait pas de formation. Ces gars-là avaient rien. Peux-tu t'imaginer le sentiment d'obéissance? Pis tout le monde se tenait.» (Intervenant 4)

Les trois membres de l'exécutif du syndicat local ne partagent évidemment pas le même point de vue que l'ex-cadre en ce qui a trait à la venue des trois Américains à l'usine. Ils considèrent que les Américains sont venus mettre de l'ordre dans les opérations et la gestion de l'usine. Le syndicat local fait état d'un climat de coopération et croit que le contact avec cette autre culture est une valeur-ajoutée :

« [...] pis l'autre, le monsieur X dans l'emballage, lui il avait une main de fer dans un gant de velours [...], il te trouvait assez intelligent pour trouver une solution pis il nous forçait à prendre des décisions. Faque ça a été une autre culture pour les gens qui nous supervisaient et ces affaires là. [...] C'est un monsieur qui travaillait avec le syndicat aussi, il connaissait

rien de la convention collective, il se demandait qu'est-ce que ça dit là dedans pis qu'est-ce que vous faites [...] il nous a fait travailler, il nous a fait grandir aussi, il nous passait des messages. » (Intervenant 3)

Il est cependant à noter que quelque temps après l'arrivée de l'investissement, les trois gestionnaires américains ont quitté définitivement l'usine. À partir de là, il semble que les relations avec le siège social sont devenues plus distantes. Aujourd'hui, le syndicat se plaint de ne pas obtenir de l'aide constante du siège social lorsque certains problèmes importants surviennent à l'usine. Les membres de l'exécutif du syndicat rajoutent que les hauts dirigeants sont devenus «obsédés» par le contrôle des dépenses comme en fait foi l'intervenant 2 :

« On est plus pour le moment, à la haute direction, pas chez nous, à la haute direction, à se spécialiser maintenant dans les dépenses. Quand on dit réduire les coûts par usines, de 30 à 40%, c'est ça qu'ils regardent. Pis à mesure que tu dépasses ça là, l'alarme sonne pis ils t'avisent. [...] Aujourd'hui? On se spécialise sur les dépenses, le contrôle des dépenses et des coûts. C'est ça qu'ils veulent donner comme image. »

À la lumière des entrevues effectuées du côté syndical et du côté patronal, il va sans dire que la culture américaine de la multinationale d'emballage de verre ne semble pas avoir été un facteur ayant favorisé l'anticipation syndicale des restructurations. En effet, les trois gestionnaires américains venus pour l'effort de rentabilisation de l'usine ont très vite imposé leur vision du business qui tranche nettement avec les pratiques québécoises en termes de relations du travail. De plus, la réticence de l'entreprise à accepter des fonds syndicaux pour l'octroi de l'investissement est manifeste quant il est question de culture managériale américaine. Toutefois, nous croyons que le modèle de management a en quelque façon influencé positivement l'anticipation syndicale de la restructuration. Bien que ce modèle ne favorise pas l'implication syndicale, il va sans dire que le syndicat a intégré ce modèle axé sur le rendement et a en quelque sorte pu parler le même langage que celui des gestionnaires américains et des gens du siège social. En ce sens, nous croyons que cela a favorisé les bons liens qu'entretenait le syndicat local avec la haute direction.

4.5.2 Secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise

Un lien existe entre l'accélération du processus de restructuration et le secteur d'activité où opère l'entreprise. Étant donné que l'anticipation syndicale des restructurations nécessite du temps pour l'information, la concertation et la négociation, le secteur d'activité viendrait en ce sens influencer celle-ci. Le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise se découpe en trois dimensions : le marché du produit (déclin/expansion), les évolutions technologiques (importantes/peu importantes) et la culture sectorielle.

Le marché du verre semble perdre du terrain au profit des matières plastiques ou en métal. Plusieurs raisons expliquent cet attrait pour les autres matières, le facteur faible coût étant le plus probant : «le client qui va aller acheter face au prix entre le produit dans le verre, le produit en plastique et le produit en métal, bon je vais dire la cannette, on voit le beau côté esthétique d'un de nos clients Coors Molson là avec sa bouteille avec un boulon.» (Intervenant 1). S'ajoute à cela la compétition provenant des autres grands industriels produisant des contenants de verre :

«Compagnie x, un nouveau qui arrive dans le marché pis lui il commence à gruger le marché nord-américain de beaucoup et il devient le numéro un fabricant en Amérique du Nord, avant ça c'était nous. Faque là, vous comprendrez aussi que la compétition est très féroce, sachant que notre entreprise avait augmenté beaucoup le prix de vente de 30% pour le produit. Ça rentrait aussi avec chez le client.» (Intervenant 2)

Il est question également d'une compétition vive existant entre l'usine québécoise d'emballage de verre et les autres usines de la même multinationale comme le témoigne l'intervenant 1 :

«Notre compétition des fois n'est plus avec la compétition mondiale. On compétitionne avec notre usine de la même corporation qui va être à 400-500 kilomètres de nous et qui peut avoir aussi fabriqué des contenants. On peut aller faire produire des contenants là versus les distances qui seront peut-être dans les normes de dire bien y a un meilleur coût d'aller produire ces contenants-là. On a deux usines qui sont proches de nous de notre corporation, à x-ville où on a transformé d'usine qui faisait juste de la bouteille de bière en pouvant faire des produits similaires aux nôtres et nous avons notre usine canadienne en Ontario.»

Tel que vu à la section 4.1.3 du mémoire, le marché du produit, du moins en Amérique du Nord, serait en déclin. Ce que l'intervenant 1 confirme ici : « Il y a un gros bouleversement et aussi le marché ne grossit pas en Amérique du Nord, stagne, et à cette époque-là (1993), c'est pas deux usines canadiennes mais on parle de trois usines dans la région de l'Ontario, une à Montréal, une au Nouveau-Brunswick puis une perdue en Colombie-Britannique.» (Intervenant 1) En fait, il s'agit ici d'usines répliquées (similaires) près de différents marchés.

En ce qui a trait aux évolutions technologiques, il appert que celles-ci pourraient être qualifiées d'importantes à la lumière des entrevues que nous avons effectuées dans le cadre de cette recherche. En effet, rappelons que le nerf de la guerre dans l'industrie du verre est l'avènement de la nouvelle technologie. Sans un investissement majeur au niveau de la machinerie et des équipements de pointe, l'usine québécoise d'emballage serait peut-être actuellement fermée. Cela dit, le point de départ de la restructuration de 2004-2005 est la recherche d'un investissement qui permettrait de moderniser l'usine québécoise d'emballage de verre. «Avec ce 30 millions là, c'est ça. Je veux dire ça a été autant pour construire de nouveaux fours que pour déconstruire des cheminées pour rencontrer les nouvelles normes environnementales, pis pour l'arrivée de nouvelles machines plus performantes.» (Intervenant 4)

Selon le syndicat, la survie de l'usine de verre dépend, en majeure partie, de continuel investissements dans la nouvelle technologie pour demeurer compétitif et répondre aux besoins des clients, bien qu'il s'agisse ici d'un secteur d'activité à faible densité technologique:

«Aujourd'hui, je dirais pour rester encore, une amélioration va passer par un investissement technologique sur palettisation et encore. Pour pouvoir être performant et on a eu des signes d'un audit d'un de nos clients majeurs qu'il serait intéressant qu'on fasse l'acquisition de machines comme on en a sur une de nos lignes dans la bière, le b1, où que là cette machine là a des performances quand on la contrôle, la connaît, on va être capable de maximiser et pas jeter rien mais jeter ce qui doit être jeté.» (Intervenant 2)

Il est toutefois à noter que plusieurs problématiques découlent de l'introduction de nouvelles technologies dans un établissement. En effet, l'investissement de 30 millions de dollars en 2004-2005 a donné suite à un licenciement collectif massif. En outre, il arrive que l'employeur prenne plus ou moins en considération le besoin de formation de la main-d'œuvre que ce nouvel équipement nécessiterait et que l'introduction de nouvelles machines donne souvent place à une période d'adaptation, comme le souligne ici l'intervenant 3 :

«La problématique quand elles rentrent ces machines-là, on a besoin de la formation à ben des niveaux pis quand ils rentrent ces machines-là, ils pensent qu'elles vont toute faire toute seules. Sauf que c'est des machines. Faut qu'elles soient ajustées. Ça a des coûts, des pertes de production.»

Il va sans dire que peu de données ont été récoltées concernant la culture sectorielle, notre troisième dimension du secteur d'activité. Puisqu'il n'existe pas de comité sectoriel de la main-d'œuvre qui chapeaute le secteur de l'emballage de verre, nous n'avons pu mettre la main sur un diagnostic sectoriel comme ce genre de comité a l'habitude de réaliser. De plus, Statistique Canada ne semble avoir publié que des statistiques portant sur le marché du produit.

En ce qui a trait à la pyramide des âges du secteur, nous nous basons sur l'usine québécoise d'emballage de verre. Selon l'intervenant 2, la main-d'œuvre de l'usine est vieillissante : «C'est de la main-d'œuvre quand même expérimentée parce que la moyenne d'âge se situe de 40 à 45 ans [...] puis elle est vieillissante, effectivement». L'intervenant 3 nuance un peu le portrait en soulignant qu'une certaine relève fait sa place dans certains secteurs de l'usine :

«Sauf qu'y a beaucoup de nouveaux au fromage. Disons qu'avant sur une équipe, un 200 ans d'expérience (addition de tous les âges d'une équipe), aujourd'hui t'en a 20 ans, c'est plus pareil. [...] Et effectivement comme il le dit, dans trois-quatre ans, il va avoir un bouleversement de main-d'œuvre ici là. Tsé, déjà qu'on s'en aperçoit au niveau des jeunes qui sont rentrés au cours des dernières années. Tsé, y a peut-être cent jeunes, je crois, depuis

trois-quatre ans, je parle du département emballage, tsé c'est beaucoup de jobs là. On s'en va par là. On est vieux nous autres avec, on va quitter bientôt.»

Il appert que le secteur d'activité dans lequel opère l'établissement à l'étude semble avoir vraisemblablement été un facteur ayant amené le syndicat local à anticiper la restructuration de 2004-2005 dans la mesure où ses caractéristiques sectorielles (forte compétition, faible densité technologique, main-d'oeuvre peu formée et vieillissante) convergent en faveur d'une anticipation stratégique des restructurations. En effet, un secteur en déclin permet davantage une anticipation à froid des restructurations puisqu'on voit poindre les problèmes au loin.

4.5.3 Lieu et forme de la décision dans l'entreprise

Rappelons que la forme et le lieu de la prise de la décision dans l'entreprise expliquerait elle aussi l'espace alloué à l'implication syndicale et à la direction locale dans les décisions relatives aux restructurations. En fait, la forme de la décision de restructuration se situe sur un continuum allant de la centralisation du processus décisionnel (centralisation opérationnelle) par le biais d'une information unilatérale (indicateur), à la dynamique interactive avec les autres acteurs par la présence de processus de concertation et de négociation (indicateur) (AgirE, 2008). L'indicateur retenu pour le lieu où a été prise la décision est le pays du siège social. Rappelons que le siège social de l'entreprise qui possède l'usine québécoise d'emballage de verre est situé aux États-Unis. L'ex-directeur des ressources humaines de l'usine considère que la décision de restructuration a été prise et opérationnalisée uniquement aux États-Unis bien qu'il reconnaît que celle-ci aurait grandement mobilisé le syndicat local. «Et à mon sens, comme je vous dis, la rumeur...parce que tout s'est passé aux États-Unis pis les Américains partageaient pas tellement avec les Canadiens mais on a eu une rumeur qu'ils avaient bien apprécié leur visite pis toute ça.» (Intervenant 4). Toujours selon lui, les Américains ont probablement stratégiquement choisi d'investir au Québec (car souvenons-nous qu'ils devaient faire un investissement en raison de la désuétude de leurs usines canadiennes) dans la mesure où l'usine québécoise pourrait aisément desservir les Maritimes, l'Ontario et le nord des États-Unis. L'ex-cadre admet qu'il ne connaît rien des

raisons qui ont ultimement fait pencher le siège social pour investir au Québec. Nous sommes dans les suppositions car la direction locale ne semble pas avoir été informée à ce sujet. Bien qu'elle s'est occupée du volet relatif au licenciement collectif, l'ex-DRH juge qu'il n'y ait pas eu de concertation ni de négociation en bonne et due forme entre les gens du siège social et la direction locale en regard à la restructuration.

« Ben moi j'ai un point de vue différent. Moi je dis que les Américains ont géré ça à partir des États-Unis. Je veux dire, on n'a pas été impliqués. La direction locale n'a pas été impliquée. Ils débarquaient ici pis il fallait être de bons soldats. Alors je veux dire...toutes les décisions pour l'usine, moi je me souviens pas que mon patron me disait – ah, j'ai été impliqué, j'ai été convoqué à aller aux États-Unis pis tout ça – je veux dire, il y a rien de ça. [...] Mais on, par contre c'est sûr qu'on a demandé aux gens ici après ça de s'impliquer pour faire marcher l'usine pis de la rentabiliser, ça c'est sûr.» (Intervenant 4)

Cet effort de rentabilisation a été en partie orchestré par un «coach» provenant du siège social. En effet, en plus de la venue des trois Américains qui s'est étalée sur plusieurs années précédant la restructuration 2004-2005, le siège social aurait envoyé un ex-gestionnaire américain pour s'assurer du bon fonctionnement de l'usine durant celle-ci comme le confirme ici l'ex-DRH :

«Bien, ils nous ont envoyé un coach qui était là pendant des mois [...] C'était un autre qui était retraité des ressources humaines que l'entreprise avait donné des contrats pour se promener d'usine en usine pour créer un esprit d'équipe pis de changer l'esprit pis tout mais tsé, c'est pas toujours facile. Il était rempli de bonne volonté mais moi j'ai pas vu heu...[...] Il allait dans les départements, il allait demander aux gens comment ça allait pis tsé veut dire. Il a essayé de changer le style heu la façon dont les gens s'adressaient au conseil d'administration pis des affaires de même.» (Intervenant 4)

Les membres de l'exécutif du syndicat local confirment les dires de l'ex-gestionnaire de l'usine au sujet de la venue des Américains pour l'effort de rentabilisation : «Pis dans ce temps-là, il y a eu des nouveaux directeurs, ben la corporation nous a envoyé de l'aide avec. Il y a trois messieurs qui ont été greffés avec la direction ici [...] pis effectivement y ont donné un coup de main. Ça a été extraordinaire.» (Intervenant 2). Semblerait-il que les trois Américains qui ont «coaché» le syndicat pour le bon déroulement des opérations

de l'usine ont informé le syndicat une semaine avant l'annonce du projet d'investissement que c'était dans la poche.

«De là que les trois Américains sont débarqués ici, ils nous ont challengé, ils nous ont coaché. C'est des gens qui ont travaillé fort pour l'usine là, ils étaient icitte pour nous analyser aussi. [...] Moi, il me l'avait annoncé peut-être une semaine avant, il me dit – oui, il me reste à téléphoner puis ça devrait être ici - . Mais au début, il n'y avait rien de clair là-dedans donc quand ils ont fait l'annonce, on était tous contents. On savait à partir de là qu'il y aurait des pertes d'emplois mais si on jouait bien notre game, c'est là qu'il fallait travailler pour nos gens qui manquaient quelques mois.» (Intervenant 3)

Cela dit, nous croyons que le lieu et la forme de la décision patronale de restructuration ne semble pas avoir joué en faveur d'une anticipation syndicale de la restructuration de 2004-2005. Cette décision semble avoir été pris unilatéralement par le siège social et par la même occasion a été centralisée depuis les États-Unis puisque la multinationale a envoyé à l'usine des gestionnaires (et coachs) pour diriger l'opération.

4.5.4 Marge discrétionnaire de la direction locale

La marge discrétionnaire de la direction locale s'évalue en premier lieu par la position de l'établissement ainsi que par son type de produit. Les indicateurs sont les suivants : position de l'établissement dans le réseau de l'entreprise (chaîne de valeur); le type de production et sa destination (locale, à l'interne, à l'externe et à l'international) et les principales fonctions de l'établissement. Deuxièmement, la marge discrétionnaire de la direction locale repose sur la capacité d'agir propres aux dirigeants locaux, c'est-à-dire leur sens de l'initiative, leur leadership et leur volonté de laisser place à des pratiques et politiques issues de la culture locale. De plus, rappelons que la capacité d'agir propre aux dirigeants locaux peut à elle seule influencer les décisions qui se prennent au siège social. C'est pourquoi la marge discrétionnaire de la direction locale est un facteur conditionnant l'anticipation des restructurations par la direction locale avec la participation du syndicat local (Bouquet et Birkinshaw, 2009).

En ce qui concerne l'entreprise multinationale d'emballage de verre, il s'avère qu'elle n'est pas constituée en réseau. Toutes ses usines sont similaires (répliques) et ne produisent que des contenants de verre. En ce sens, l'établissement québécois d'emballage de verre ne détient pas une position plus importante ou moins importante par rapport aux autres usines de l'entreprise. La production de ces usines est destinée à des clients de l'industrie alimentaire et des boissons. Son marché est local car les clients de l'usine se retrouvent pour la plupart dans un rayon de 1000 km.

Par ailleurs, la capacité d'agir propre à la direction locale est fonction du sens de l'initiative et du leadership des dirigeants qui la constituent. S'ajoute à cela leur volonté de laisser place à des pratiques et politiques de la culture locale. L'ex-directeur des ressources humaines dresse un portrait un peu sombre de la qualité des gestionnaires de l'usine qui étaient en place en plus de remettre en question leur leadership:

«Tsé, tu dis heu – mon ami untel, t'es le meilleur sur la production et le poste de contremaître est vacant alors – on a pris le meilleur sur la ligne mais c'est pas ton meilleur gestionnaire. Or, tsé quand t'as 42 contremaîtres qui ont tous été promus à peu près de la même façon. [...] c'est pas parce qu'il a commencé comme balayeur qu'il fera pas un bon directeur d'usine mais tu regardais sa gestion, tu regardais sa façon de prendre des décisions pis tout ça, c'était beaucoup par instinct. Y avait beaucoup de gens comme ça dans cette industrie-là.» (Intervenant 4)

«Pis je l'ai jamais fait mais j'aurais été curieux de voir la dernière convention collective que j'ai négociée pis celle que mon fameux patron (un Américain) qui donnait tout au syndicat, a négociée, j'suis sûr qu'il y a un paquet d'affaires qu'il a dû concéder pis il voyait pas les conséquences parce qu'eux autres, c'était moi qui était avec mon personnel au quotidien, la planification de la main-d'œuvre pis tout ça. [...] Lui il avait vraiment mission d'avoir une paix sociale avec le syndicat.» (Intervenant 4)

Le syndicat a un autre point de vue sur la même personne : « À l'époque, on était chanceux, on avait un directeur, Monsieur X, qui avait une ouverture d'esprit assez extraordinaire là, qui prônait les échanges, la communication et le respect. Faque on l'écoutait beaucoup.» (Intervenant 3).

Bien qu'il se soit senti appuyé par un des directeurs de l'usine lorsqu'il prenait des décisions, l'ex-DRH croit que ce ne fut pas toujours le cas en présence d'autres directeurs de l'usine. Pour illustrer son propos, il prend l'exemple de contremaîtres qui n'ont quant à eux pas reçus cette bénédiction patronale :

«Tsé gérer la qualité, ben je veux dire t'as des contremaîtres qui ont voulu gérer la qualité, l'absentéisme pis des affaires de même, ben ils se sont brûlés parce que la gestion les a pas appuyés. Je vois encore des contremaîtres qu'on a été obligés de laisser partir parce qu'ils s'étaient brûlés avec le syndicat parce qu'eux autres avaient décidé de respecter les normes de la compagnie pis les directives de la compagnie mais la direction les avait pas appuyés.»

(Intervenant 4)

De plus, la marge discrétionnaire de la direction locale s'est amenuisée avec l'arrivée des trois gestionnaires américains. Catapultés à l'usine québécois par le siège social, ils ont voulu s'attaquer à plusieurs pratiques et politiques qui étaient en place que ce soit au regard de la gestion des griefs, la gestion des paies, la signature des lois américaines et l'inutilité du département des ressources humaines. (Voir aussi 4.5.1)

En terminant, nous concluons que la marge discrétionnaire de la direction locale lors de la restructuration de 2004-2005 a été passablement réduite par la présence des trois gestionnaires américains. Tels des *boyscouts effacés* par leur absence de leadership et de compétence, les directeurs locaux ne semblent ni avoir été dans les véritables coulisses des opérations relatives à la restructuration ni avoir été une courroie de transmission entre le siège social et le syndicat local. En cela, nous croyons que la marge discrétionnaire de la direction locale ne semble pas à première vue avoir été un facteur favorable à l'anticipation syndicale de la restructuration. Toujours est-il que cette observation pourrait être nuancée par le fait que l'effacement apparent de la direction locale semblerait avoir donné plus d'espace d'action au syndicat local et à ses alliés. En ce sens, nous nous permettons de croire que la marge discrétionnaire réduite de la direction locale a pu favoriser en quelque sorte l'anticipation de la restructuration par le syndicat local.

4.5.5 Quelques constats

Nous constatons que l'entreprise américaine d'emballage de verre ne semble pas adhérer aux valeurs et pratiques canadiennes en matière de ressources humaines et de relations du travail. En effet, la venue des trois gestionnaires américains à l'usine québécoise tend à confirmer certaines idées reçues en regard des pratiques américaines se voulant réfractaires à tout exercice de concertation patronale-syndicale. S'ajoute à cela, cette volonté américaine d'ignorer les lois et les pratiques québécoises lors du processus de négociation de convention collective. En plus de remettre en question l'utilité d'un département des ressources humaines tant au niveau de ses fonctions (planification de la main-d'œuvre) que des programmes qu'elle administre (PAE), les trois américains du siège social ne semblent pas accepter la culture des relations du travail au Québec qui laisse place à la contestation syndicale (nombre élevé de griefs). Nous avons tout lieu de croire qu'il existe évidemment une importante distance culturelle entre le siège social et certaines de ses filiales. Quant au syndicat local, il semble n'avoir que du bon à dire au sujet de la venue des trois gestionnaires du siège social où régnait dans l'usine un climat favorable à la coopération.

Par ailleurs, nous sommes en mesure d'arriver à la conclusion suivante quant au secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise : le marché de l'emballage de verre en Amérique du Nord stagne et pour survivre à la compétition internationale, les entreprises doivent investir dans l'achat de nouvelles technologies plus performantes qui fait le bonheur des clients. Étant donné que ce secteur d'activité est en déclin, il appert qu'une anticipation syndicale des restructurations semble être une option envisageable.

En ce qui concerne la forme et le lieu de la prise de décision dans l'entreprise, il appert que les avis de l'ex-cadre interviewé et du syndicat local divergent. Le premier juge que la décision de restructuration a été prise et opérationnalisée directement du siège social malgré la mobilisation syndicale dans la mesure où ce fut, selon lui, un choix uniquement stratégique pour desservir plusieurs marchés à la fois. De plus, l'ex-DRH est d'opinion que la direction locale ne fut nullement informée par le siège social du projet de restructuration et nullement impliquée par la suite. Le second, c'est-à-dire le syndicat

local, est d'avis qu'il a grandement été impliqué dans le processus de restructuration. Tel que vu à la section 4.3 du mémoire, le syndicat semble avoir créé son espace d'action dans la décision de restructuration.

En dernier lieu, bien que l'usine québécoise d'emballage de verre n'occupe pas une place plus importante ou moins importante que d'autres usines de l'entreprise (usines répliquées), nous faisons le constat suivant : la marge discrétionnaire de la direction locale semble avoir été réduite lors de la venue des trois américains qui, rappelons-le, étaient présents lors du processus de restructuration. Nous croyons que cette marge discrétionnaire réduite semble avoir eu pour effet de laisser un espace d'action au syndicat local pour pallier cette faiblesse de la direction locale. En ce sens, la marge discrétionnaire de la direction locale a possiblement partiellement et indirectement favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration.

4.6 Les caractéristiques du territoire sub-national

La combinaison des caractéristiques du territoire sub-national déterminent en partie les résultats des processus de restructuration qui vont d'une restructuration subie à une adaptation dynamique au changement. En fait, les caractéristiques du territoire sub-national telles que le cadre institutionnel et juridique du territoire (Poulin et Prud'homme, 2010), la culture locale, la coordination des différents syndicats couvrant le territoire et la possibilité d'un partenariat territorial apparaissent comme des conditions permettant au syndicat local d'anticiper la restructuration (AgirE, 2008).

4.6.1 Cadre institutionnel et juridique du territoire sub-national

Le cadre institutionnel et l'environnement juridique du territoire comportent des lois et des mesures visant à encadrer les processus de restructuration (indicateur). Par ailleurs, nous savons qu'au Québec, le cadre législatif régissant les licenciements collectifs s'avère lacunaire en la matière. En effet, aucune disposition légale ne réfère à une consultation préalable des salariés en matière de restructuration. De plus, il appert que les entreprises québécoises n'ont pas l'obligation légale de justifier le recours au

licenciement collectif, ni celle de proposer un plan social visant à atténuer les conséquences négatives du licenciement pour les travailleurs tel que c'est le cas en Europe (Poulin et Prud'homme, 2010).

Puisque l'établissement à l'étude se trouve au Québec, il n'existe pas de lois en égard à la consultation des salariés concernant les restructurations d'entreprises, ni à la justification du recours au licenciement collectif et à la proposition d'un plan social. Par conséquent, l'employeur a donné un préavis de licenciement collectif de huit mois, ce qui dépasse à tous le moins le minimum requis de 12 semaines pour un nombre de salariés égal à 100 et inférieur à 300 (84.0.4) *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., chapitre N-1.1).

«Pourquoi le 2004 qui est jumelé avec le 2005? C'est sûr que quand ils ont annoncé le licenciement, ben c'était huit mois avant. Faque on le savait avant les fêtes qu'il y aurait un licenciement massif le 10 de mai 2005. Ça a été cette période-là, fin 2004, début 2005 qui a été très difficile. Sauf que Noël a pas été joyeux pour ce monde-là, cette année-là, sans le savoir qu'on allait faire toutes ces démarches là non plus là.» (Intervenant 3)

En outre, un comité d'aide au reclassement a été formé tel que le prévoit la disposition 84.0.9 dans la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., chapitre N-1.1). La convention collective de l'établissement ne comporte quant à elle aucune disposition particulière relative au licenciement collectif. Seule la rubrique des mises-à-pied fait mention du fait que l'ancienneté est le critère sur lequel l'employeur doit se baser pour procéder à une mise-à-pied à durée temporaire.

Nous pensons que la cadre institutionnel et juridique québécois n'a pas été un élément-clé pour l'anticipation syndicale de la restructuration 2004-2005 bien qu'au niveau opérationnel, la longueur du préavis ainsi que la loi exigeant la formation d'un comité d'aide au reclassement n'aient pas nui à la gestion du licenciement collectif auquel la restructuration a donné suite. Toutefois, force est de constater que ce n'est pas le cadre institutionnel et juridique québécois qui a obligé l'entreprise à donner un préavis de licenciement collectif de huit mois puisque celui-ci ne prévoit que 12 semaines.

4.6.2 Culture locale

La culture locale conditionne la qualité et la transmission des informations économiques et sociales sur le territoire aux acteurs sociaux. En ce sens, elle détermine s'il y aura sur le territoire une transmission adéquate d'informations économiques et sociales de qualité. Les indicateurs pour évaluer cette caractéristique du territoire sont les suivants (AgirE, 2008) : la qualité de l'information transmise entre les différents acteurs territoriaux et la qualité de la collaboration entre les acteurs territoriaux.

À la lumière de nos entretiens avec les membres de l'exécutif du syndicat local, l'organisme de développement économique et social du secteur où se trouve l'usine d'emballage de verre apparaît être un collaborateur de tous les instants et ce, sur divers dossiers touchant l'usine : la formation de base pour les travailleurs, l'accès à une banque de travailleurs du quartier pour assurer la relève, la participation au comité de veille stratégique, l'accompagnement et le soutien des démarches syndicales pour l'obtention d'un investissement et plusieurs autres. Il s'est établi ici un véritable historique de collaboration entre le CDÉC et l'usine.

«À travers d'eux, ils ont les contacts, quand on parle des paliers de gouvernement provincial et fédéral, et toute l'organisme avec la partie financière parce qu'ils sont là pour les démarrages, l'entraide et que l'arrondissement garde les emplois. Bon, on les met au courant, en siégeant, je leur faisais part des problématiques touchant l'usine [...] l'organisme est là pour aider les entreprises pis continuer l'employabilité là dans l'arrondissement X. » (Intervenant 1)

Les gens de l'organisme de développement économique et social nous ont d'ailleurs expliqué à quel point le quartier où se trouve l'usine était un milieu mobilisé où l'information circule énormément. Une de leurs missions est de préserver des zones d'emplois pour créer de l'emploi dans le secteur et tant au niveau des usines qu'au niveau d'industries dites légères, par exemple des micro-entreprises technologiques. Leur mode de gouvernance exige la représentation de tous les milieux de la société civile de l'arrondissement (Intervenant 5):

«Il faut que tu crées un espace de collaboration pis de discussion pis d'échange pis que tu t'obliges à fonctionner sur la base de consensus. Je veux dire, que tu t'obliges à dire – nous on va avancer pis on va se sentir autorisés à avancer quand tout le monde va être d'accord sur dans quelle direction il faut aller - . Et c'est ça qui distingue l'approche CDÉC d'une approche plus traditionnelle disons de mobilisation mais plus par secteur, par intérêt. Pis ça élimine pas ces éléments de confrontation là, pas du tout, mais c'est encore une fois cet espace là, ça te permet un lieu d'échange qui marche pas tout le temps qui arrive pas toujours à établir des consensus, mais quand on établit des consensus, on part dans une direction, ça part extrêmement fort.» (Intervenant 6)

Toujours est-il que l'organisme a un conseil d'administration où siègent entre autres, des représentants de la FTQ et de la CSN qui ont à collaborer ensemble sur divers dossiers.

Cette apparente qualité de la transmission des informations économiques et sociales de longue date sur le territoire où se situe l'établissement nous donne à penser qu'il s'agit ici d'un facteur ayant avantagé le syndicat local pour anticiper la restructuration de 2004-2005.

4.6.3 Coordination entre les acteurs territoriaux

La littérature affirme que la coordination entre les différents paliers syndicaux et autres organismes couvrant le territoire s'avère déterminante quant à l'issue de la restructuration puisqu'elle peut être une condition de succès pour négocier les restructurations. Deux indicateurs ont été retenus pour évaluer cette coordination, soit la présence ou l'absence de mécanismes de coordination et si les syndicats ainsi que les autres acteurs territoriaux étaient coordonnés ou non coordonnés aux différents niveaux de régulation (AgirE, 2008).

Cela dit, il semble que dès que l'usine québécoise d'emballage de verre vivait des périodes difficiles, le syndicat local pouvait s'assurer de compter sur l'appui de la centrale syndicale à laquelle il est affilié. Il faut dire que la centrale offre plusieurs services, ressources et outils pour appuyer le syndicat dans quête d'investissement. En effet, le service spécialisé Urgence-Emploi ainsi que le Fonds de solidarité de la FTQ ont

été mobilisés pour venir en aide au syndicat local, tant pour l'obtention de l'investissement que pour la gestion du licenciement collectif.

« [...] le conseil régional FTQ par Urgence-Emploi qui était là pour nous accompagner parce qu'ils étaient pas à leur première expérience avec nous [...] en fin de compte le Fonds de solidarité de la FTQ qui peut être au niveau de venir un autre poids et qui a des outils pour pouvoir venir nous aider là, nous faire progresser face aux difficultés qu'on rencontrait. » (Intervenant 1)

Le syndicat international (Métallos) qui, en plus d'offrir du soutien direct par l'entremise de son permanent syndical qui navigue sur tous les dossiers chauds touchant l'usine, offre également aux membres du syndicat local des formations visant la bonification des connaissances relatives aux affaires de l'entreprise :

« Là, veut veut pas, le conseil ou même notre syndicat international, offrent des formations d'être capable d'étudier, de regarder un bilan d'entreprise, la situation financière. [...] oui il y a un permanent qui a une expérience vis-à-vis les choses mais nous, on le vit au quotidien et d'être capable encore mieux de regarder les points importants. C'est le cheminement là, ce sont ces outils là qui ont fait que oui, on établit une confiance, on a été capable de démontrer notre potentiel. » (Intervenant 1)

Il est à noter que le syndicat des Métallos a envoyé son président et le permanent syndical aux États-Unis afin de convaincre l'entreprise d'investir dans l'usine québécoise de verre. De plus, la proximité du syndicat local avec les gens de la CDÉC oeuvrant sur le territoire de l'usine montre qu'il ait existé, lors de la restructuration de 2004-2005, une réelle coordination entre le syndicat local et un organisme communautaire important du milieu. D'ailleurs, un membre de l'exécutif syndical occupe un siège au sein de cet organisme.

Nous croyons que cette efficace coordination entre le syndicat local, le syndicat international, la centrale syndicale à laquelle ils sont affiliés et la CDÉC aurait contribué positivement à l'anticipation syndicale de la restructuration.

4.6.4 Possibilité de partenariat territorial

En ce qui a trait à la possibilité d'un partenariat territorial entre les acteurs présents sur le territoire (sociaux, politiques, administratifs, civils), certains chercheurs sont d'avis qu'il s'agit ici d'une autre condition susceptible de servir d'appui aux syndicats dans leur anticipation des restructurations (Moreau, 2008; AgirE, 2008). Les indicateurs choisis pour évaluer la possibilité d'un partenariat territorial sont les suivants : la présence ou l'absence de possibilité de partenariat territorial et la présence ou l'absence d'un tel partenariat.

D'ores et déjà, nous savons qu'un nombre non-négligeable d'acteurs territoriaux ont appuyé le syndicat local lors des périodes turbulentes qui affligèrent l'usine. L'organisme de développement économique et social qui avait collaboré avec le syndicat depuis de nombreuses années sur divers dossiers et problématiques a été un acteur très important lors de la restructuration de 2004-2005. À cette époque, les liens entre l'organisme et l'établissement québécois d'emballage de verre étaient on ne peut plus étroits entre autres parce que le directeur des ressources humaines de l'usine siégeait sur le conseil d'administration de l'organisme. D'ailleurs, ce dernier agissait un peu comme une courroie de transmission entre le syndicat et l'organisme puisqu'à ce moment-là, le syndicat local n'était pas représenté au C.A. de l'organisme (il le fut après). Un membre du conseil était représentant de la FTQ mais il ne venait pas de l'usine d'emballage de verre.

«L'organisme c'était heu...bon le développement de l'arrondissement et c'était un regroupement de toutes ce qu'ils appellent les forces vives du quartier. Or, je veux dire t'avais les Coops, le groupe des chômeurs, petites et moyennes et grandes entreprises. Tsé t'avais toute ça là. Moi je trouvais ça merveilleux de voir la disparité de philosophies, d'expériences de vie, pis de voir tout le monde travailler ensemble. Mais l'organisme, je peux pas vous parler de l'organisme, son implication dans l'investissement. Je sais qu'ils ont eu un rôle, ils se sont investis à fond mais on m'a intentionnellement mis à l'écart de ce dossier. Pis celui qui était là à ce moment là est décédé, celui qui est l'aspect économique, l'investissement là, est décédé.» (Intervenant 4)

Lorsqu'arriva le temps des licenciements, les rencontres avec l'organisme étaient fréquentes comme l'affirme ici l'intervenant 3, membre de l'exécutif du syndicat local :

« [...] on savait qu'il y aurait des pertes d'emplois mais si on jouait bien notre game, c'est là qu'il fallait travailler pour nos gens qui manquaient quelques mois, ces choses-là. Pis l'organisme, à l'époque, on se rencontrait aux mois.»

Rappelons qu'un des répondants du syndicat local de l'usine d'emballage de verre est délégué au conseil d'administration de l'organisme. Selon lui, le syndicat participe encore aux activités organisées par l'organisme et que ponctuellement, il met au courant les gens de l'organisme de tous les développements qui s'opèrent à l'usine. En plus d'avoir été un acteur communautaire important pour la sauvegarde de l'usine (formation de base pour les travailleurs, banque de travailleurs pour former la relève, obtention de l'investissement, gestion des licenciements, etc.), l'organisme de développement économique et social détient un solide réseau de contacts politiques, économiques, gouvernementaux et administratifs. Le cas échéant, pour le syndicat, l'accès aux autres acteurs importants du territoire en est grandement facilité par l'entremise de l'organisme.

Ainsi, nous pouvons conclure que le long historique de collaboration et de réalisations entre le syndicat local et la CDÉC a largement contribué à favoriser l'anticipation syndicale de la restructuration.

4.6.5 Quelques constats

Force est de constater qu'en vertu du cadre institutionnel et de l'environnement juridique québécois, l'employeur, sans avoir consulté les salariés de l'usine, a néanmoins donné un préavis légal de licenciement de huit mois, plus long que ce que demande la loi, permettant ainsi au syndicat et à la direction locale de se préparer à l'avance pour la gestion du licenciement. Un comité d'aide au reclassement a été également mis sur pied.

Quant à la qualité de la collaboration entre les acteurs territoriaux ainsi qu'à la qualité de l'information transmise entre ces derniers, nous constatons que l'usine opère sur un territoire où il existe une très grande mobilisation des acteurs sociaux. Loin d'être isolé,

le syndicat a pu compter sur l'appui d'un organisme communautaire qui lui offre de multiples contacts susceptibles de lui être utiles lors de périodes problématiques. De plus, nous constatons qu'il y a présence d'un véritable dialogue social territorial puisque cet organisme fait asseoir à la même table divers membres de la société civile dans la recherche de consensus.

Avec l'existence de mécanismes de coordination formels entre le syndicat local, le syndicat international, la centrale syndicale à laquelle il est affilié ainsi qu'avec la CDÉC, nous sommes en mesure de constater que l'adaptation dynamique au changement est en partie le résultat d'efforts mutuels qu'a fourni cette trinité syndicale accompagnée de l'organisme de développement économique et social. En effet, cette structure syndicale et communautaire semble avoir favorisé l'anticipation de la restructuration par le syndicat local, ce dernier ayant accès aux services spécialisés, ressources, formations, soutien financier et autres outils provenant du syndicat international, la centrale syndicale et l'organisme de développement économique et social.

En terminant, nous faisons le constat qu'en plus d'une évidente possibilité de partenariat territorial (soutien indéfectible de son réseau), le syndicat local a pu jouir depuis de nombreuses années d'un véritable partenariat avec divers membres de sa communauté et ce, par l'entremise de l'organisme de développement économique et social.

Il convient de présenter maintenant les résultats relatifs à la stratégie patronale de restructuration que nous avons obtenus lors de nos entretiens.

4.7 La stratégie patronale de restructuration

Il appert que les stratégies de restructuration de l'employeur demeurent un facteur important de l'implication syndicale (Durand, Stewart et Castillo, 1998; Kochan, Landsbury et MacDuffie, 1997; Lévesque, Bouteiller et Gérin-Lajoie dans Lévesque, 2003). La stratégie patronale de restructuration est une variable qui se découpe en trois dimensions soit le type de stratégie de restructuration (centralisée/diversifiée), la nature

de la restructuration (faillite/fermeture, restructuration interne, délocalisations, sous-traitance, consolidation, fusion-acquisition) ainsi que la planification et l'implantation de la stratégie de restructuration (étapes, calendrier et temps alloué à la mise en œuvre) (AgirE, 2008).

Dans le cas de l'usine québécoise d'emballage de verre, la nature de la restructuration est une restructuration interne induite par l'introduction de nouvelles technologies. Cette restructuration interne s'est opérationnalisée par un licenciement collectif de 150 travailleurs. Nos entretiens auprès du syndicat local et auprès de l'ancien directeur des ressources humaines révèlent que les deux catégories de répondants ne partagent pas le même avis quant au type de stratégie de restructuration préconisé par l'employeur en 2004-2005 (centralisée ou diversifiée).

Selon l'ex-cadre interviewé, le syndicat et la direction locale n'auraient pas été impliqués dans le processus de changement mis à part au niveau du licenciement collectif. La stratégie patronale de restructuration semble être centralisée et fermée. À la venue des trois gestionnaires américains du siège social, événement qui précéda la restructuration de 2004-2005, bien qu'il était convenu au préalable que tous unissent leurs efforts pour faire en sorte que l'usine soit rentable, personne n'a semblé avoir été consulté pour la mise en œuvre de la restructuration. «C'est ça, ça a été un choc, tsé des gens un moment donné qui travaillent là, tsé ils voulaient que les cadres pis tout ça travaillent sept jours par semaine parce qu'eux autres travaillaient sept jours par semaine...was the way to do pis tout ça.» (Intervenant 4). Nous concluons ici que l'intervenant de la direction locale semble d'avis que la stratégie patronale de restructuration était centralisée.

Par ailleurs, les membres de l'exécutif du syndicat local estiment qu'ils ont été grandement impliqués dans la conduite du changement à plusieurs niveaux : les dirigeants du syndicat international se sont rendus aux États-Unis pour tenter de convaincre la multinationale d'investir dans l'usine québécoise et les membres de l'exécutif du syndicat local ont rencontré le vice-président du siège social à l'usine et se sont engagés à ce que l'usine fonctionne suite à l'obtention de l'investissement. En effet,

des gens du siège social s'étaient rendus à l'usine expliquer le pourquoi du comment que l'investissement avait été annoncé et aussitôt retiré.

«Le projet a été annoncé ici quand ils nous ont rencontré le 12 et le 13 janvier. Sont venus nous passer des messages. Ils trouvaient dans ce temps-là qu'on avait un nombre effrayant de griefs, il y avait beaucoup d'accidents de travail. C'était des nuages noirs qui passaient pour qu'ils nous disent changez ça, arrangez-vous pour éclaircir le ciel un peu par ce qu'ils nous annonçaient quelque chose de bien. [...] C'est là qu'ils regardaient si le nuage se dissipait pour savoir s'ils allaient investir ici. Parce que c'était pas certain encore, trop de problématiques à l'interne.» (Intervenant 3)

Pour le syndicat local, la venue des trois gestionnaires américains à l'usine est davantage perçue comme une aide extérieure afin d'aménager une certaine structure de travail permettant le bon fonctionnement de l'usine. Les membres de l'exécutif du syndicat local considèrent leur implication dans le projet de rentabilisation comme étant une étape de la restructuration comme telle. Par conséquent, l'obtention de l'investissement était vue comme conditionnelle aux efforts investis par les travailleurs pour la rentabilisation de l'usine. Le syndicat local souhaitait montrer aux Américains qu'ils étaient capables de donner un bon rendement et que l'usine avait un urgent besoin d'investissement. Ils semblent avoir compris que ce n'est pas en revendiquant qu'ils allaient sauvegarder «leur» usine.

«C'est sûr qu'on osait pas faire des grosses actions syndicales ou des grosses revendications dans la peur de faire échouer l'investissement. Finalement, l'investissement était arrivé, bon on a réussi à l'avoir parce qu'il y a des Américains, encore là, qui sont venus pis ils ont dit les vraies choses, que la machine au A4 qui était à l'époque la grosse problématique, que oui ça venait vraiment de là, c'est pas des problèmes techniques à l'usine, c'est vraiment spécifique à ça. Ça nous a aidés avec pour eux autres qui changent un peu leur opinion sur nous autres.» (Intervenant 2)

Ici, le portrait du continuum existant entre la centralisation (stratégie fermée) et la diversification (stratégie ouverte) de la stratégie patronale de restructuration semble laisser croire qu'un espace était laissé ouvert à l'implication syndicale. Nous sommes davantage d'avis que cet espace d'action dans la restructuration a été créé par le syndicat

local lui-même. Nous n'avons pu obtenir d'entrevue avec les gens du siège social aux États-Unis. Cela dit, il devient dès lors difficile de livrer des résultats sur la planification et l'implantation de la stratégie patronale de restructuration. De plus, selon l'ex-directeur des ressources humaines, la direction locale ne semblait pas impliquée dans le projet de restructuration et ne recevait pas beaucoup d'information stratégique de la part des hauts dirigeants de l'entreprise américaine d'emballage de verre. Toutefois, nous sommes en mesure de constater qu'une stratégie apparaît avoir été orchestrée par le siège social pour s'assurer qu'il faisait le bon choix d'investir dans l'usine québécoise d'emballage de verre. En effet, la multinationale américaine a annoncé un projet d'investissement au début de 2004 pour le retirer deux semaines plus tard. Les gouvernements et le syndicat international (Métallos) ont sorti l'artillerie lourde pour convaincre les dirigeants de l'entreprise que l'usine québécoise allait devenir rentable après l'arrivée de la nouvelle technologie. La multinationale a voulu en quelque sorte s'acheter des garanties avant de remettre le projet d'investissement sur la table et l'officialiser l'année suivante. Toutefois, la stratégie patronale de restructuration ne semble pas être une variable clé pour expliquer la réussite de l'anticipation syndicale de la restructuration dans la mesure où la stratégie patronale semble avoir été davantage centralisée que diversifiée malgré qu'il s'agisse d'une restructuration interne qui facilite l'action syndicale.

4.7.1 Quelques constats

Nous constatons que la restructuration ayant eu cours à l'usine québécoise d'emballage de verre était une restructuration interne faisant suite à l'implantation de nouvelles technologies. Le type de stratégie de restructuration adoptée par l'entreprise nous semble être nébuleuse. Ce qui nous apparaît plus certain est que la restructuration s'est opérée de façon centralisée ou fermée ou du moins a été planifiée comme telle. Toutefois, l'exécutif du syndicat local a forcé l'employeur à les impliquer activement dans le processus de restructuration. Enfin, il est probable que le report de l'investissement faisait partie de la stratégie patronale de restructuration d'aller chercher un certain support financier et une adhésion des autres acteurs à son projet. Cela semble avoir fonctionné puisque que les gouvernements et les syndicats ont fait des pieds et des mains pour montrer aux gens du siège social que l'usine québécoise méritait d'être modernisée.

CHAPITRE 5 – ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

À la suite de la présentation des résultats de notre recherche, il convient de passer à l'analyse et aux principaux constats à l'égard de la vérification des hypothèses énoncées à la section 2.2 du présent mémoire.

5.1 Hypothèse 1

Un syndicat capable de mobiliser ses ressources de pouvoir est en mesure de développer une anticipation stratégique des restructurations.

Tableau 11

HYPOTHÈSE 1		
Variable indépendante	Dimensions	Confirmation de l'hypothèse
CAPACITÉ D'ACTION DU SYNDICAT LOCAL	CAPACITÉ STRATÉGIQUE ↑ (a favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration)	Oui
	SOLIDARITÉ INTERNE ↓ (a partiellement été favorable à l'anticipation syndicale de la restructuration)	Partielle
	SOLIDARITÉ EXTERNE ↑ (a favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration)	Oui

Inspirée des travaux de Lévesque et Murray (2003), cette hypothèse suggère que la capacité d'action syndicale (la mobilisation de ses ressources de pouvoir) influence positivement l'anticipation syndicale des restructurations qui se fait toujours dans un contexte d'asymétrie de pouvoir entre le syndicat local et l'employeur, ce dernier étant maître du temps et de l'espace d'action, dans la décision et dans la mise en œuvre de la

restructuration. En effet, les ressources de pouvoir syndicales (capacité stratégique du syndicat local s'appuyant sur sa solidarité interne et se renforçant grâce à solidarité externe) seraient déterminantes pour le développement d'une stratégie syndicale proactive visant la modernisation de l'usine québécoise d'emballage de verre afin qu'elle puisse rester compétitive et durable.

La capacité stratégique syndicale qui réfère à sa capacité d'agir comme un syndicat de proposition se trouve à être une condition permettant d'expliquer l'anticipation syndicale de la restructuration de 2004-2005 via l'obtention de l'investissement en vue de l'ajout de nouvelles technologies. Les entrevues effectuées laissent croire que le syndicat est capable de s'informer sur la situation de l'entreprise et comprendre le contexte de l'entreprise et de son marché que ce soit à l'égard de la rentabilité, ses principaux concurrents, l'état général et les tendances du secteur d'activité, l'évolution structurelle du marché, ses relations avec ses fournisseurs et ses clients. Beaucoup de moyens ont été mobilisés pour rester à l'affût de tout changement : recherche sur divers sites internet spécialisés sur l'industrie du verre, visionnements de présentation du président de la compagnie via le site intranet de l'usine, assistance assidue à des réunions ponctuelles organisées par la direction locale et surveillance constante des affaires courantes de l'usine ainsi que de la qualité des produits acheminés chez le client.

En fait, cette recherche continue d'information s'apparente à une surveillance accrue voire préventive des activités de l'usine leur permettant de se préparer à l'avance à toute éventualité. Ces démarches préparatoires en vue d'une possible restructuration montrent hors de tout doute que le syndicat local est capable de développer une stratégie d'anticipation stratégique par sa capacité d'obtention d'information ainsi que par sa capacité à traiter l'information et d'agir sur celle-ci. Il va sans dire que nos entrevues auprès du syndicat regorgent d'extraits mettant en lumière leur volonté d'assurer la pérennité de «leur» usine puisqu'ils y ont développé au fil du temps un véritable sentiment d'appartenance et de fierté. De plus, toutes les actions syndicales qui ont été posées en vue de moderniser l'usine pour qu'elle survive dans un marché aussi compétitif qu'est celui de l'emballage de verre et ce, sachant qu'un investissement s'accompagnerait

inéluçtablement d'un important licenciement collectif, sont la preuve que le syndicat avait à cœur l'avenir de l'usine.

Lors de la restructuration de 2004-2005, le syndicat local ne semble pas avoir lésiné sur les moyens pour convaincre la haute direction de l'entreprise que l'usine nécessitait un investissement majeur et qu'advenant l'ajout de nouvelles machines, ils verraient à ce que l'usine fonctionne de façon optimale. Les démarches syndicales entreprises à cet effet n'apparaissent pas avoir été conjointes à celles de la direction locale. Le syndicat semble avoir agi de son propre chef sans l'appui de la direction locale. Il s'est ainsi créé un espace d'action pour pallier l'absence d'initiative patronale quant à la situation problématique de l'usine. Par conséquent, nous pouvons entrevoir ici la capacité du syndicat à développer un agenda autonome de celui de la direction locale. Il est cependant à noter que cet agenda, bien qu'il soit autonome, semble se définir en fonction d'objectifs patronaux de rentabilité financière mais dans le but, bien entendu, de protéger des emplois. Cela explique l'appréciation syndicale de la venue des trois Américains à l'usine pour mettre en place une soi-disant efficace structure de gestion des opérations à l'américaine. En effet, le syndicat considère que la venue des trois Américains fut un levier important pour l'obtention de l'investissement. En cela, nous croyons que cette capacité stratégique syndicale a permis au syndicat local de créer son propre espace d'action en nouant des liens avec ces trois gestionnaires américains. Au contact de ces hommes, le syndicat local semble avoir compris leur langage, leur façon de voir les affaires, leur modèle de gestion ce qui lui a permis de communiquer efficacement avec le siège social dans le cadre de la restructuration. En parlant le même langage que celui des Américains, les représentants du syndicat local ont pu présenter des propositions qui ont été davantage compréhensibles et considérées par la haute-direction. En ce sens, cela leur a permis d'anticiper la restructuration. Nous remarquons également que le syndicat local a été capable de présenter des propositions à la direction locale quant à la gestion des 150 licenciements ce qui leur a permis d'intervenir aussi en aval de la restructuration (anticipation stratégique).

Mis à part le traitement des griefs, le syndicat semble être capable d'exprimer son désaccord face à des décisions prises par la direction locale et de proposer des alternatives. Toutefois, dans la dernière décennie, les négociations collectives ont été houleuses et se sont soldées par d'importantes concessions syndicales. Nous croyons que les difficultés récurrentes que connaît l'usine québécoise d'emballage de verre ne semblent pas étrangères à cette attitude réservée du syndicat. Il est probable que le syndicat plie l'échine pour la survie de l'usine. Nous comprenons ainsi que l'idée syndicale de ne pas faire de vagues s'imbrique parfaitement à sa stratégie anticipative d'obtention de l'investissement, condition sine qua none à la sauvegarde de l'établissement et d'un minimum de 350 emplois.

Ainsi, tous les indicateurs de la capacité stratégique du syndicat local issus du modèle de Lévesque et Murray (2003) ont été positivement confirmés par nos données recueillies lors de nos entrevues avec les membres de l'exécutif du syndicat local. Nous croyons d'ailleurs que l'espace d'action que s'est créé le syndicat local par l'entremise des liens qu'il a noué avec les gestionnaires américains, la compréhension du langage corporatif de ces derniers en vue d'émettre des propositions autonomes compréhensibles pour ses interlocuteurs américains, apparaît être à nos yeux un apport théorique important à la littérature portant sur l'anticipation syndicale des restructurations.

Par ailleurs, le syndicat a besoin de s'assurer d'avoir l'appui de ses membres pour mettre de l'avant ses stratégies et ses actions (Lévesque et Murray, 2003). Pour être capable de développer une anticipation stratégique des restructurations, on s'attendrait à ce que le syndicat local réussisse à stimuler la participation des membres à tous les niveaux de l'action syndicale : comités syndicaux, activités syndicales, communication et information aux membres, formation syndicale et militantisme.

Bien que la structure du syndicat local soit riche en comités divers (comité exécutif, comité de SST, comité de francisation, comité de griefs et comité de formation), que le temps alloué aux activités syndicales semble appréciable et qu'il existe des moyens de communication pour faciliter la transmission des informations entre le comité exécutif et

les membres (assemblées mensuelles, journal), il demeure que le degré de militantisme de la base semble très faible. Peu de membres sont intéressés à occuper des postes syndicaux et plus particulièrement les jeunes travailleurs. S'ajoute à cela le taux de participation anémique des membres aux assemblées syndicales qui oscille autour de 7% à chaque mois et qui s'élève à peine à 10% en temps de négociation collective. Le syndicat local a d'ailleurs exprimé sa déception puisqu' à la dernière négociation, très peu de gens se sont prévalus de leur droit de vote. À l'évidence, ces résultats quant à l'état de la solidarité interne du syndicat, montrent que le militantisme syndical semble être en perte de vitesse chez les plus jeunes générations et les syndicats auront fort à faire pour les convaincre de poursuivre à leur tour le combat. Nous croyons tout de même que l'anticipation de la restructuration de 2004-2005 par le syndicat local a été possible en dépit de la faiblesse de sa solidarité interne. Le seul élément qui semble avoir favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration en venant pallier le faible degré de militantisme dans l'organisation est le fort leadership de ses dirigeants syndicaux. Celui-ci qui semble avoir porté tout le processus d'anticipation a sauvé la mise et ce, sans nécessairement avoir eu un solide appui de leurs membres. Voici un facteur qui diffère du cadre théorique présenté par Lévesque et Murray (2003) à l'égard de la solidarité interne comme ressource de pouvoir syndicale.

Quant aux liens et aux alliances que le syndicat local a développé avec d'autres groupes d'acteurs, les résultats montrent que le syndicat local jouit d'une appréciable solidarité externe. Force est de constater que l'anticipation syndicale de la restructuration de 2004-2005 est en partie attribuable au soutien et à l'appui de nombreux acteurs territoriaux. Il appert que les liens qui unissent ces derniers au syndicat local semblent s'être consolidés de façon manifeste au fil du temps par le biais d'importants projets nécessitant la collaboration entre le syndicat local, des acteurs communautaires importants, le syndicat international, la centrale FTQ à laquelle ils sont affiliés. Ainsi, nous pouvons croire que ces appuis ont permis au syndicat local de dépasser le seul niveau de l'usine pour obtenir une meilleure tribune auprès de la haute direction. En effet, son leadership lui a permis de se créer un espace d'action dans le but d'anticiper le changement.

Du côté du syndicat international et de la centrale syndicale de la FTQ, le syndicat local semble avoir grandement bénéficié de certaines ressources offertes aux syndicats affiliés : accompagnement d'Urgence-Emploi dans le comité de veille stratégique, formations offertes par le syndicat des Métallos, soutien financier du Fonds de solidarité de la FTQ, appui et implication personnels du président des Métallos dans le dossier. Nos entretiens montrent que ces ressources ont été davantage déployées en temps de crise, plus particulièrement lors de la restructuration de 2004-2005.

Quant à l'organisme de développement économique et social de l'arrondissement où se trouve l'usine d'emballage de verre, il accompagne l'usine depuis de nombreuses années et ce, bien avant l'événement de restructuration qui est à l'étude. En effet, cet organisme qui veille entre autres sur l'employabilité dans le quartier, a fourni des banques de chercheurs d'emploi pour combler les postes vacants en plus de s'être investi dans la mise sur pied d'un programme de formation de base pour permettre aux salariés de l'usine de s'adapter aux nouvelles réalités technologiques. De plus, l'organisme communautaire donne accès aux Fonds locaux de solidarité en plus d'offrir un grand potentiel de contacts utiles qui se trouvent au niveau des paliers gouvernementaux. Il est également à noter que l'organisme communautaire a offert des sièges sur son conseil d'administration à deux représentants de l'usine, soit l'ex-directeur des ressources humaines (Intervenant 4) et un membre du comité exécutif du syndicat local (Intervenant 1).

Il semble à tout le moins qu'une alliance avec d'autres syndicats de la même entreprise apparaît dure à réaliser à en croire le peu d'échange d'information entre les permanents syndicaux. Par contre, les échanges entre le syndicat local et les syndicats des clients principaux de l'usine semblent davantage harmonieux puisque ces derniers apparaissent également faire les frais des problématiques structurelles typiques du secteur manufacturier. En ce qui concerne les liens de solidarité qui existent entre les syndicats internationaux qui opèrent au sein de la multinationale d'emballage de verre, les entretiens avec le syndicat local suggère qu'il se tient au courant de certains développements portant sur le transnationalisme syndical mais n'y participe pas

activement. Cela s'explique probablement par le fait que le syndicat agit uniquement au niveau local et que ce genre de dossiers relève du syndicat international.

À la lumière de ces éléments concernant la capacité d'action du syndicat local en fonction de ses trois ressources de pouvoir syndicales, notre première hypothèse est confirmée dans l'ensemble et pour la plupart des indicateurs. L'hypothèse 1 n'est pas supportée en ce qui concerne la capacité stratégique en négociation collective, la faible solidarité interne engendrée par un faible militantisme et la solidarité externe avec les autres syndicats de la même entreprise du syndicat local. Au plan théorique, les démarches anticipatives du syndicat local à l'égard de la restructuration de 2004-2005 ont été possibles en partie grâce à une mobilisation préalable de ses ressources de pouvoir notamment sa capacité stratégique et sa solidarité externe comme le prédit le modèle d'analyse de Lévesque et Murray (2003).

5.2 Hypothèse 2

Lorsque les caractéristiques de l'entreprise octroient au syndicat davantage de temps et un espace d'action, celui-ci est davantage en mesure d'anticiper stratégiquement la restructuration.

Tableau 12

HYPOTHÈSE 2		
Variable indépendante	Dimensions	Confirmation de l'hypothèse
CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE	CULTURE DE L'ENTREPRISE / MODÈLE DE MANAGEMENT / PAYS D'ORIGINE ↓ (n'a pas favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration)	Non
	SECTEUR D'ACTIVITÉ ↑ (a favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration)	Oui
	LIEU ET FORME DE LA DÉCISION ↓ (n'a pas favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration)	Non
	MARGE DISCRÉTIONNAIRE DE LA DIRECTION LOCALE ↓ (a favorisé partiellement l'anticipation syndicale de la restructuration)	Partielle

Un collectif de chercheurs européens (AgirE, 2008), par le biais de nombreuses enquêtes-terrain menées dans l'Union européenne, a fait la démonstration que les caractéristiques de l'entreprise déterminaient en partie les résultats des processus de restructuration, allant d'une restructuration subie à une adaptation dynamique au changement. Notons que les caractéristiques de l'entreprise englobent les éléments suivants : la culture de l'entreprise, son modèle de management et son pays d'origine; son secteur d'activité; la forme et le lieu de la prise de décision; la marge discrétionnaire de la direction locale. Ainsi, une culture d'entreprise (modèle de management et pays d'origine inclus) favorable aux pratiques de concertation et de négociation allouera davantage d'espace au syndicat pour anticiper la restructuration. De plus, si le secteur d'activité connaît des changements rapides, le temps laissé au syndicat pour développer une stratégie d'anticipation sera moindre. Aussi, lorsque le lieu et la forme de la prise de décision semblent centralisés au niveau du siège social, le syndicat disposera de moins d'influence sur la décision de restructuration en plus de se trouver moins impliqué dans sa mise en œuvre. En dernier lieu, la marge de discrétionnaire de la direction locale qui conditionne l'espace

décisionnel et le pouvoir alloués à cette dernière déterminerait en partie l'implication du syndicat local dans le processus de restructuration. Le cas échéant, une mince marge discrétionnaire allouée à la direction locale expliquerait le plus grand espace laissé au syndicat local pour développer une démarche anticipative des restructurations.

Les résultats présentés au chapitre 4 du présent mémoire démontrent de manière éloquente que la culture de la multinationale américaine d'emballage de verre dont le modèle de management anglo-saxon donne priorité aux actionnaires, ne partagent pas les mêmes valeurs, us, coutumes et pratiques qui ont préséance dans le système québécois de relations de travail. En effet, nous constatons par la venue des trois gestionnaires américains à l'usine québécoise d'emballage de verre que la culture du siège social n'apparaît pas favorable aux lois et pratiques québécoises en termes de concertation patronale-syndicale et de négociation collective. En plus de ne pas saisir l'utilité du département des ressources humaines, les trois gestionnaires américains semblent remettre en question les pratiques établies pour la gestion des griefs et la réelle nécessité du programme d'aide aux employés. Autre fait intéressant qui est ressorti est qu'une culture du silence semble émaner de la gestion américaine, soit la culture du silence entourant l'embauche de contremaîtres américains (les gestionnaires américains se protègent entre eux même si certains d'entre eux se révèlent incompetents) et la promotion de travailleurs non-éduqués au poste de cadre (sentiment d'obéissance par peur de perdre son emploi). Force est de constater que la culture américaine de gestion entre en contradiction avec la culture québécoise de gestion à plusieurs points de vue. Nous pensons que cette distance culturelle ne peut présenter un contexte favorable à l'anticipation syndicale de la restructuration. Nous croyons néanmoins que le syndicat local a su tirer son épingle du jeu en s'acculturant en quelque sorte aux nouvelles pratiques américaines transmises par les trois gestionnaires américains lors de leur venue à l'usine. Selon nous, cette compréhension syndicale de la culture d'entreprise américaine leur assurait de garder un certain contrôle sur les opérations et une plus grande implication dans le processus du changement.

Dans les faits, le syndicat local considère la venue des trois américains comme ayant été une période bénéfique pour l'usine où régnait un climat de coopération dans le but de remettre de l'ordre dans les opérations et la gestion de l'usine. À l'évidence, la culture/le modèle de management/le pays d'origine ont eu une influence sur l'anticipation syndicale mais pas tel que prévue au point de départ. Il s'agit davantage d'une influence indirecte. Toutefois, le départ des trois Américains de l'usine québécoise a donné suite à un refroidissement des relations entre le siège social et les représentants syndicaux. Nous constatons toutefois que le syndicat local semble avoir intégré la logique patronale de rentabilité de l'usine pour s'assurer de la survie de cette dernière. Cette intégration de la logique patronale a donné l'occasion au syndicat local de nouer de bonnes relations avec les gestionnaires américains provenant du siège social et de se garantir ainsi un certain espace d'action qui ne leur était pas conféré au départ. Cette stratégie semble avoir porté fruit puisque de retour au siège social, ces gestionnaires n'avaient que de bons mots pour la candidature de l'établissement de Montréal pour l'octroi de l'investissement. Nous pensons qu'il est probable que ces bonnes relations entre les membres de l'exécutif syndical et les gestionnaires du siège social n'ont pas nui à l'anticipation stratégique syndicale de la restructuration. La littérature sur l'anticipation syndicale des restructurations ne traite pas des possibles liens pouvant s'établir entre le syndicat local et le siège social. La situation qui s'est présentée à l'usine québécoise d'emballage de verre semble en ce sens unique. Toutefois, nous ne croyons pas que l'acculturation syndicale aux pratiques patronales a été un facteur déterminant pour l'anticipation syndicale de la restructuration de 2004-2005.

Quant au secteur d'activité qui conditionne le temps laissé au syndicat local pour anticiper la restructuration, il s'avère en constante mutation puisque l'évolution technologique y est capitale. La vive compétition existant entre les matières plastiques et de verres combinée à la concurrence que se livrent les grands joueurs internationaux d'emballage de verre intensifie le besoin de moderniser l'équipement des usines afin que celles-ci puissent continuer d'exister. Bien avant l'achat de l'usine par la multinationale américaine, la direction locale et le syndicat savaient qu'un investissement était urgent puisque l'usine éprouvait déjà des difficultés de rentabilité en raison de la vétusté du four

et des machines. Rappelons que l'ancien propriétaire n'avait pas mis un sou pour la modernisation des équipements. En cela, le secteur d'activité a été en quelque sorte un facteur déterminant à l'égard de l'anticipation syndicale de la restructuration 2004-2005 puisqu'il fallait prévoir les événements pour éviter une sortie de ce marché fort compétitif. Nous croyons donc que le secteur d'activité a été favorable à l'anticipation syndicale de la restructuration puisque le déclin du secteur commandait au syndicat local de prévoir et se préparer pour l'avenir. Pourtant, les recherches d'AgirE (2008) n'abondent pas en ce sens. Rappelons que ce collectif de chercheurs postule que plus le secteur d'activité connaît une rapidité du changement, le temps laissé au syndicat pour développer une stratégie d'anticipation sera moindre. Notre avis diffère du cadre théorique d'AgirE (2008) dans la mesure où le déclin appréhendé du secteur de l'emballage de verre pousse l'industrie à constamment moderniser ses procédés afin de garder un maximum de sa clientèle. Par conséquent, les syndicats sont toujours sur le qui vive et savent fort bien que la recherche d'investissement s'avère nécessaire. Plus souvent qu'autrement, un investissement technologique important s'accompagne d'une réorganisation de la production et de la main-d'oeuvre. Par là, nous entendons qu'une restructuration était à prévoir.

Quant au lieu et à la forme de la prise de la décision dans l'entreprise, les résultats convergent vers une décision d'investissement prise et opérationnalisée entièrement aux États-Unis. La décision et la mise en oeuvre de la restructuration de 2004-2005 correspond davantage à une centralisation opérationnelle où le syndicat local et la direction locale n'ont disposé que de peu d'influence tel que vu à la section 1.3.1 du mémoire. Néanmoins, le syndicat local a mobilisé tous ses efforts pour qu'une telle décision soit prise. Il était souhaitable qu'une décision d'investissement se prenne pour moderniser l'usine. D'ailleurs, nous pouvons croire qu'un certain processus informel de négociation a été établi entre des membres de la haute direction et ceux de l'exécutif du syndicat local accompagnés des représentants du syndicat international. En effet, certains engagements ont été formulés de part et d'autre concernant l'octroi de l'investissement conditionnellement au bon fonctionnement des opérations de l'usine. Cet effort de rentabilisation a été en partie orchestré par des gestionnaires américains provenant du

siège social qui ont été greffés à la direction locale pendant quelques années (avant et pendant la restructuration de 2004-2005). De plus, la gestion du licenciement collectif a été opérée sur place par les représentants syndicaux ainsi que par la direction locale. En dépit du fait que l'opérationnalisation du licenciement collectif par le syndicat et la direction locale, nous pouvons conclure que le lieu et la forme de la prise de décision de restructuration a été en grande partie opérationnalisée au siège social mais qu'il existait une certaine ouverture à l'implication de la direction locale et du syndicat. Toutefois, nous croyons davantage au fait que le syndicat s'est créé lui-même son propre espace d'action dans le processus de restructuration. Notons que ce type de restructuration (réorganisation interne suivant un investissement pour la modernisation des équipements) relève d'un choix stratégique de l'entreprise qui demande un certain contrôle du siège social. En ce sens, nous constatons que le lieu et la forme de la décision ne se sont pas montrés favorables à l'anticipation syndicale de la restructuration.

Les résultats portant sur la marge discrétionnaire de la direction locale nous révèlent en premier lieu que l'entreprise multinationale d'emballage de verre n'est pas constituée en réseau. Le cas échéant, l'usine québécoise qui comme toutes les autres usines de l'entreprise ne produit que des contenants de verre destinés à des clients locaux et ne détient pas une position privilégiée ou négligeable par rapport aux autres. Par contre, la proximité de son marché, étant donné qu'il s'agit d'une usine qui dessert un marché situé dans un petit rayon géographique, a fait en sorte que cette caractéristique de l'entreprise s'applique ici. Il reste néanmoins que son marché est local puisque ses clients se concentrent dans un rayon d'environ 1000 kilomètres. Compte tenu de la proximité du marché, la marge discrétionnaire de la direction locale devrait être significative dans le cas qui nous occupe tel que le suggèrent Bouquet et Birkinshaw (2009) à la section 1.3.1 du mémoire. En ce sens, nous croyons que cette caractéristique de la marge discrétionnaire a été favorable à l'anticipation de la restructuration de 2004-2005 par le syndicat et la direction locale.

Cela étant dit, deux indicateurs de Morgan et Kristensen (2006) ont été retenus pour évaluer la marge discrétionnaire de la direction locale : la capacité d'agir propre à la

direction locale (sens de l'initiative et du leadership des dirigeants) et sa volonté de laisser place à des pratiques et des politiques issues de la culture locale. Les entrevues que nous avons effectuées auprès de l'ex-directeur des ressources humaines et du syndicat local nous donnent des résultats encore une fois contradictoires. L'ex-directeur des ressources humaines dénote que certains travailleurs ont été promus à des postes de contremaître et de directeur sans avoir acquis au préalable une quelconque formation en gestion. Il ajoute que lors d'une négociation de convention collective au moment où il était encore en fonction, le directeur de l'usine de l'époque avait concédé plusieurs éléments importants au syndicat afin d'obtenir la paix sociale et ce, peu importe le prix. Ces derniers éléments nous portent à croire que les qualités de gestionnaire citées plus haut ne semblent être caractéristiques des dirigeants locaux de l'usine québécoise d'emballage de verre. Pourtant, les gens du syndicat local jugent que ce même directeur d'usine avait une ouverture d'esprit qui facilitait les échanges, la communication et le respect. Il est fort possible que les résultats positifs (du point de vue syndical) de cette négociation de convention collective expliqueraient ces louanges. De plus, l'ex-directeur des ressources humaines évoque le cas de directeurs qui, voulant ramener un certain ordre au niveau de la qualité et de l'absentéisme, s'étaient brûlés dans la mesure où le directeur de l'usine ne les avait pas appuyés. Toujours selon lui, la marge discrétionnaire de la direction locale se serait amenuisée avec l'arrivée des trois gestionnaires américains en raison de leurs remises en question fréquentes de la pertinence des pratiques et politiques qui étaient déjà en place depuis bien des années. Ces résultats quant à la marge discrétionnaire de la direction locale montrent que l'évaluation de l'espace alloué pour l'anticipation syndicale de la restructuration de 2004-2005 apparaît indirect. Par conséquent, nous émettons le constat suivant: l'anticipation syndicale de la restructuration est en partie attribuable au manque d'initiative de la direction locale quant au processus du changement et au contrôle par l'entreprise américaine. Le syndicat local aurait en quelque sorte pallié le manque d'implication de la direction locale qui, rappelons-le, disposait de très peu d'information sur le projet de restructuration décidé par le siège social.

Enfin, nous croyons que toutes ces caractéristiques de l'entreprise doivent être observées comme un ensemble pour conclure quant à l'hypothèse 2. Au final, nous constatons que la culture de l'entreprise (modèle de management et pays d'origine inclus) n'étant pas favorable à la concertation et à la négociation patronale-syndicale a tout de même laissé une certaine ouverture à une négociation informelle entre des membres de la haute-direction et le syndicat local pour établir les conditions relatives à l'octroi de l'investissement. Cela dit, le syndicat local a dû intégrer la logique patronale pour se créer lui-même un espace d'action auprès de la haute direction dans le processus de restructuration. Puis, nous constatons à la lumière des résultats de nos entrevues que la direction locale a été écartée de la prise de décision et de l'opérationnalisation de la restructuration 2004-2005. En effet, la direction locale ne semble pas avoir négocié quoi que ce soit avec la haute direction de l'entreprise et son implication semble s'être résumée à la gestion des licenciements collectifs. En cela, la direction locale semble avoir été contournée par la haute direction qui elle, discutait directement avec le syndicat. Celui-ci a joué en quelque sorte le rôle de l'interlocuteur local dans le processus du changement qui s'opérait à l'usine.

Dans l'ensemble, nos résultats ne supportent que faiblement l'hypothèse 2 quant à l'effet des caractéristiques de l'entreprise sur l'anticipation syndicale et l'infirmement donc. Ainsi, les travaux d'AgirE (2008) quant à l'influence des caractéristiques de l'entreprise sur l'anticipation des restructurations ne semblent pas s'appliquer au contexte de la restructuration de 2004-2005. En dépit de certaines influences, elles ne peuvent expliquer à elles seules le temps et l'espace d'action qui ont été alloués au syndicat local pour anticiper la restructuration.

5.3 Hypothèse 3

Plus les caractéristiques du territoire sub-national sont favorables à une action concertée entre les divers acteurs territoriaux, plus le syndicat est capable d'anticiper la restructuration.

Tableau 13

HYPOTHÈSE 3		
Variable indépendante	Dimensions	Confirmation de l'hypothèse
CARACTÉRISTIQUES DU TERRITOIRE SUB-NATIONAL	CADRE INSTITUTIONNEL ET ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ↓ (n'a pas favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration)	Non
	CULTURE LOCALE ↑ (a favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration)	Oui
	COORDINATION ENTRE LES ACTEURS TERRITORIAUX ↑ (a favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration)	Oui
	POSSIBILITÉ DE PARTENARIAT TERRITORIAL ↑ (a favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration)	Oui

AgirE (2008) affirme qu'une culture locale propice à la transmission d'une information de qualité entre les acteurs, qu'une bonne coordination entre les syndicats et qu'une possibilité effective de partenariat territorial entre les divers acteurs présents sur le territoire sub-national sont des conditions susceptibles de favoriser une anticipation syndicale des restructurations. Notons également que les travaux de Poulin et Prud'homme (2010) sur le cadre législatif québécois encadrant les restructurations en matière de licenciements collectifs peuvent être indicatifs quant à l'anticipation syndicale opérationnelle des restructurations puisque dans certains cadres juridiques nationaux, il

existe des lois obligeant l'employeur à consulter les syndicats quant au processus de restructuration.

Nos résultats quant au cadre institutionnel et juridique du territoire sub-national est sans équivoque : seul un préavis de licenciement collectif de 12 semaines est exigé pour le cas de l'usine québécoise d'emballage de verre. Toutefois, l'entreprise a donné un préavis d'environ huit mois ce qui dépasse les lois du travail à cet effet. Ce délai de préavis a donné du temps appréciable au syndicat pour l'anticipation opérationnelle de la restructuration de 2004-2005 dans la mesure où ils ont eu le temps de préparer convenablement le licenciement collectif à venir en allant chercher un maximum de ressources offertes par des organismes gouvernementaux tels qu'Emploi-Québec. Il reste néanmoins que l'employeur n'était pas tenu de donner un préavis de huit mois ce qui nous amène à penser que ce temps de préparation pour la gestion du licenciement n'est pas tributaire du cadre légal. Par ailleurs, l'employeur semble avoir respecté les mesures légales en matière de licenciement collectif en permettant l'établissement d'un comité de reclassement. Toutefois, la convention collective n'offre pas de dispositions particulières quant au licenciement collectif pour motif de restructuration. À la lumière de ces résultats, nous pouvons croire que cette caractéristique du territoire sub-national n'a pas joué un rôle dans l'anticipation stratégique de la restructuration (en amont). Le préavis de huit mois laissé par l'employeur a certainement eu un certain impact sur l'anticipation opérationnelle de la restructuration dans la mesure où le syndicat local a eu le temps, à chaud, de mobiliser ses ressources pour gérer de façon optimale les conséquences négatives découlant de cette restructuration (en aval). Mais, une importante nuance doit être ajoutée puisque ce n'est pas le cadre juridique québécois qui oblige l'employeur à donner un préavis de huit mois. La loi ne prévoit que 12 semaines.

En ce qui concerne à la qualité et la transmission des informations économiques et sociales sur le territoire qui sont conditionnées par la culture locale, deux indicateurs issus des travaux d'AgirE (2008) avaient été retenus, soit la qualité de l'information transmise entre les différents acteurs territoriaux et la qualité de la collaboration entre les acteurs territoriaux.

Nos résultats montrent que le territoire où est située l'usine québécoise d'emballage de verre est un milieu très mobilisé où l'information circule énormément. L'organisme communautaire de développement économique et social n'est pas étranger à cette efficace transmission d'informations économiques et sociales de qualité entre les acteurs territoriaux dans la mesure où il collabore avec l'usine depuis longtemps sur divers dossiers touchant celle-ci : formation de base pour les travailleurs, participation au comité de veille stratégique, accompagnement et soutien des démarches syndicales pour l'obtention d'un investissement, etc. En plus d'offrir au syndicat local des contacts utiles issus des paliers gouvernementaux, l'organisme communautaire se veut également une table de concertation et de collaboration entre divers représentants de la société civile autour d'enjeux locaux, par exemple, la sauvegarde des emplois de l'arrondissement. Ainsi, nous constatons qu'il y a présence d'un véritable dialogue social territorial. Qui plus est, ce dialogue social est solidement ancré sur le territoire depuis de nombreuses années. Puisque l'usine y trouve des représentants sur le conseil d'administration de la CDÉC, nous constatons qu'une action concertée a été possible pour l'anticipation de la restructuration de 2004-2005. Favorable à la circulation de l'information, la culture locale du territoire où est situé l'usine d'emballage de verre a influencé positivement la capacité syndicale à anticiper la restructuration.

Aux dires d'AgirE (2008), la coordination entre les syndicats couvrant le territoire serait déterminante en regard à l'issue de la restructuration dans la mesure où elle pourrait être une condition de succès pour négocier les restructurations. Cette coordination s'évalue selon deux indicateurs : la présence ou l'absence de mécanismes de coordination et la position coordonnée ou non des syndicats aux différents niveaux de régulation.

Nos résultats indiquent que dans sa quête d'investissement pour l'usine, le syndicat local pouvait s'assurer de l'appui de la centrale syndicale à laquelle il est affilié. Cet appui se traduit en termes de services spécialisés, ressources, outils et soutien financier via le Fonds de solidarité de la FTQ. S'ajoute à cela le soutien direct du permanent syndical des Métallos. Il existe également des formations offertes par le syndicat des Métallos aux élus syndicaux de l'usine ciblant l'étude et la compréhension des bilans d'entreprises et toutes

les questions financières qui s'y rattachent. Rappelons également que le syndicat des Métallos a envoyé son président aux États-Unis pour convaincre la multinationale américaine d'emballage de verre d'investir dans son usine québécoise. Cette structure syndicale via ses mécanismes formels de coordination semble avoir favorisé l'anticipation de la restructuration par le syndicat local grâce aux efforts mutuels fournis de part et d'autre. De plus, l'organisme communautaire de développement économique et social a soutenu le syndicat local dans son désir de maintenir l'usine en vie depuis les années '90, de la formation de base des travailleurs au processus de restructuration de 2004-2005, ayant eu sur son conseil d'administration un membre de la direction locale et un membre de l'exécutif du syndicat local. Le cas échéant, nous sommes en mesure de croire que les caractéristiques du territoire sub-national ont grandement favorisé une action concertée entre les divers acteurs territoriaux lors du processus de restructuration. Cette collaboration entre acteurs explique en grande partie le succès de l'anticipation syndicale de la restructuration 2004-2005.

En dernier lieu, AgirE (2008) affirme que la possibilité d'un partenariat territorial entre les acteurs présents sur le territoire est une condition susceptible de servir d'appui aux syndicats pour anticiper les restructurations. Les indicateurs retenus du modèle opératoire sont la présence ou l'absence de possibilité et la présence ou l'absence d'un partenariat territorial. Nos résultats confirment la présence d'un véritable partenariat territorial entre le syndicat local et d'autres acteurs territoriaux. L'historique de la relation entre le syndicat et les autres acteurs faisait en sorte qu'en 2004-2005 il allait de soi pour le syndicat de travailler avec ces partenaires. La possibilité de partenariat territorial a toujours été évidente pour le syndicat qui savait qu'il pouvait compter sur les acteurs du territoire compte tenu de l'expérience antérieure. Cette possibilité est un facteur qui peut avoir donné confiance au syndicat.

Le syndicat local et l'organisme communautaire de développement économique et social entretiennent des liens serrés depuis le début des années '90 lors de la mise sur pied du programme de formation de base (donc possibilité présente car il y en avait déjà eu dans le passé). Nous pouvons croire que ces liens se sont consolidés lors de la restructuration

de 2004-2005 en raison du constant accompagnement de l'organisme pour la sauvegarde de l'usine (la quête de l'investissement et la gestion des 150 licenciements qui suivirent l'obtention de cet investissement). Cette période a été marquée par de fréquentes rencontres entre le syndicat local et les représentants de l'organisme. De plus, la CDÉC a fait bénéficier le syndicat local de son solide réseau de contacts politiques, économiques, gouvernementaux et administratifs. Incidemment, nous constatons que cette caractéristique territoriale a joué un très grand rôle dans l'anticipation syndicale de la restructuration de 2004-2005. En effet, ce partenariat a certainement constitué un important levier à l'anticipation syndicale de la restructuration.

Les caractéristiques du territoire sub-national ont certainement favorisé une action concertée entre les divers acteurs territoriaux. Elles ont permis au syndicat local d'anticiper la restructuration de 2004-2005, tant du niveau opérationnel que du niveau stratégique. Ces résultats positifs corroborent le fait (section 1.5.1 du mémoire) que l'anticipation d'une restructuration par les acteurs sociaux exige une mobilisation préalable de leurs ressources avant la crise. Cette mobilisation de ressources est davantage efficace lors d'une restructuration si elles résultent d'une préexistante collaboration entre les divers acteurs territoriaux. Ces résultats supportent donc notre troisième hypothèse étant donné l'influence positive que les caractéristiques du territoire ont eu quant à la conduite dynamique du changement.

5.4 Hypothèse 4

Plus la stratégie patronale de restructuration est diversifiée; vise une restructuration de nature moindre qu'une fermeture et dont l'échéance est relativement de longue durée, plus le syndicat est en mesure d'anticiper la restructuration.

Tableau 14

HYPOTHÈSE 4		
Variable indépendante	Dimensions	Confirmation de l'hypothèse
STRATÉGIE PATRONALE DE RESTRUCTURATION	TYPE DE STRATÉGIE DE RESTRUCTURATION↓ (n'a pas favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration)	Non
	NATURE DE LA RESTRUCTURATION↑ (a favorisé l'anticipation syndicale de la restructuration)	Oui
	PLANIFICATION ET IMPLANTATION DE LA STRATÉGIE DE RESTRUCTURATION (données insuffisantes)	Non car données insuffisantes

Selon AgirE (2008), la stratégie patronale de restructuration est une variable conditionnant l'espace et le temps d'action alloués au syndicat pour anticiper la restructuration. En ce sens, les stratégies patronales de restructuration centralisées, voire télécommandées du siège social, laisseraient aux syndicats une marge discrétionnaire limitée. D'autre part, les stratégies patronales de restructuration diversifiées alloueraient aux syndicats davantage d'espace et de temps pour la recherche d'alternatives. Cette variable issue du modèle d'analyse d'AgirE (2008) est évaluée en fonction de trois indicateurs : le type de stratégie (centralisée/diversifiée), la nature de la restructuration (faillite/fermeture, restructuration interne, délocalisation, sous-traitance, consolidation et fusion-acquisition) ainsi que la planification et l'implantation de la stratégie de restructuration (étapes, calendrier et temps alloué pour sa mise en œuvre).

Premièrement, nos résultats indiquent que la nature de la restructuration étudiée est une restructuration interne faisant suite à l'introduction de nouvelles technologies. Ce changement technologique s'est opéré par la réduction de trois lignes de production et l'entreprise a dû procéder à un licenciement collectif de 150 travailleurs. Nous pouvons croire que cette condition a probablement été favorable à l'anticipation syndicale de la restructuration. En effet, cette restructuration interne faisant suite à l'ajout de nouvelles technologies pour assurer la continuité des opérations de l'usine était hautement prévisible étant donné la nécessité d'une modernisation.

En ce qui concerne le type de stratégie patronale de restructuration ouverte ou fermée, les membres de l'exécutif du syndicat local affirment avoir été grandement impliqués dans la conduite du changement étant donné les efforts syndicaux investis pour l'octroi de l'investissement. Ces démarches auraient influencé positivement la décision patronale de choisir l'usine québécoise pour y investir les 30 millions de dollars. Selon l'avis du syndicat local, la venue des trois gestionnaires américains à l'usine pour l'aménagement d'une certaine structure de travail pour la rentabilisation de l'usine fut décisive dans la décision d'investissement. Les membres de l'exécutif syndical auraient d'ailleurs noué d'excellentes relations avec ces visiteurs du siège social. Ils considèrent le projet américain de rentabilisation de l'usine comme une étape de la restructuration comme telle et que l'investissement était conditionnel à l'engagement syndical de travailler fort pour faire fonctionner l'usine de manière optimale. Le fait de la visite de ces trois gestionnaires américains pour le projet de rentabilisation, à la demande du siège social, nous fait croire qu'il s'agit ici d'une première étape d'une stratégie patronale de restructuration centralisée. D'autres éléments viennent consolider notre position quant au type de stratégie de restructuration adopté par l'employeur, c'est-à-dire davantage centralisée, voire fermée. Nous pensons à tout le moins que le siège social a annoncé le projet d'investissement et de restructuration pour ensuite le retirer dans le but de s'assurer du bon choix d'investir dans l'usine québécoise plutôt que dans une autre usine canadienne. Ils espéraient probablement voir jusqu'où l'usine de Montréal pouvait leur donner des garanties quant à sa rentabilité. D'ailleurs, le syndicat local s'est grandement impliqué en amont de la restructuration dans cet effort de rentabilisation et ont su utiliser

cet intervalle de temps (cette attente) à bon escient, allant jusqu'à envoyer des émissaires de leur syndicat international aux États-Unis pour convaincre les dirigeants de la multinationale que l'usine québécoise était un endroit de choix pour y investir. Ainsi, le syndicat local s'est lui-même créé un espace d'action bien qu'au départ, la stratégie patronale de restructuration ne semblait pas ouverte à une telle implication syndicale. Il reste néanmoins que la stratégie patronale de restructuration apparaît être centralisée malgré cette espace d'action créé par le syndicat local grâce à son très probable leadership. Toutefois, il n'est pas question dans le cas présent, d'un espace d'action alloué par l'employeur comme c'est le cas d'une stratégie diversifiée/ouverte qui laisse un espace suffisant et davantage de temps aux acteurs sociaux pour la recherche d'alternatives possibles (section 1.5.2 du mémoire).

En résumé, nous estimons que la stratégie patronale de restructuration davantage centralisée n'a pas été favorable à une anticipation syndicale de la restructuration 2004-2005. Comme on l'a vu plus tôt, d'autres facteurs comme le leadership syndical ont contribué à l'anticipation syndicale de la restructuration. Par contre, la nature de la restructuration (restructuration interne) a quant à elle été favorable à cette anticipation. Ainsi nous concluons que la quatrième hypothèse est partiellement confirmée.

5.5 Questions soulevées par les résultats

À la lumière des résultats de cette recherche, plusieurs questions se posent quant à l'anticipation syndicale de la restructuration de 2004-2005. Dans cette section, il sera discuté des nouveaux angles qui se sont présentés à nous suite à l'analyse des données recueillies lors de notre enquête-terrain.

En regard à la validation de nos hypothèses, certaines réserves ont été émises en raison de la pluralité des interprétations et des opinions des intervenants à l'égard de la restructuration de 2004-2005. Il appert que l'ex-directeur des ressources humaines et les membres de l'exécutif du syndicat local ne partagent pas le même point de vue quant à l'opérationnalisation du processus de restructuration. Cela s'explique sans doute par le

fait que la direction locale semble avoir été contournée par la haute direction de la multinationale d'emballage de verre tant au niveau décisionnel qu'au niveau opérationnel. Tandis que certaines tractations ont eu lieu entre le syndicat local et quelques gestionnaires du siège social pour l'obtention de l'investissement, notre entrevue avec l'ex-DRH montre qu'en aucune façon la direction locale n'a été consultée à l'égard du projet de restructuration et que rien n'a été négocié avec elle à cet effet. Qui plus est, l'ex-DRH affirme que l'implication de la direction locale ne s'est résumée qu'à la gestion du licenciement collectif. Aussi, nous croyons que la réelle implication du syndicat local se résume également à la gestion du licenciement collectif. En effet, elle ne semble pas s'être établie au niveau décisionnel de la restructuration.

D'ailleurs, l'échange d'informations entre la haute direction et la direction locale de l'usine québécoise d'emballage de verre apparaissait être minime aux dires de l'ex-DRH. Les membres de l'exécutif du syndicat local semblent avoir établi des relations harmonieuses avec les trois gestionnaires américains venus mettre en œuvre une nouvelle structure de gestion pour la rentabilisation de l'usine ce qui ne semble avoir été le cas pour l'ex-directeur des ressources humaines. Peut-être est-ce là un début d'explication à l'égard des différents points de vue existants entre la direction locale et le syndicat quant à l'implication de ces derniers dans le processus de restructuration.

Comme nous l'avons fait remarquer précédemment, le syndicat local a semblé avoir intégré une logique de gestion patronale tout au long du processus de restructuration. Ils sont d'avis que l'aménagement de cette nouvelle structure de gestion par les trois Américains pour la rentabilisation de l'usine fut décisive dans la décision d'investissement et qu'il s'agissait là d'une étape de la restructuration comme telle puisque l'investissement était conditionnel à l'engagement syndical de faire fonctionner l'usine de manière optimale. Pour l'ex-DRH, le choix de l'usine québécoise pour l'investissement semblerait davantage attribuable à la position géographique stratégique de l'usine par rapport à ses autres consoeurs. Toutefois, l'ex-DRH a affirmé qu'il avait certaines réserves quant aux raisons qui ont poussé l'entreprise à investir dans cette usine

puisqu'il n'avait pas eu vent du pourquoi et du comment de cette décision. Il s'en est tenu aux rumeurs, selon lui.

Cette intégration de la logique de gestion patronale par les membres de l'exécutif du syndicat local nous amène à croire qu'elle est inhérente à l'anticipation syndicale de la restructuration de 2004-2005. En effet, l'effort de rentabilisation de l'usine était nécessaire à l'obtention de l'investissement tant attendu pour permettre la continuité des opérations et ainsi éviter une fermeture éventuelle. En ce sens, le syndicat local a tenu à garder un profil bas en matière de protestation et de revendication.

Une question se pose dès lors: le syndicat local risquait-il ainsi de s'aliéner la confiance de ses membres? Cette logique de gestion patronale a pu certainement avoir eu un impact sur la solidarité interne du syndicat local puisque le syndicat existe en premier lieu pour défendre les intérêts de ses membres. Ce dilemme semble toutefois avoir été rapidement réglé dans la mesure où l'avenir de l'usine était en jeu et que deux options pour le syndicat local semblaient envisageables: ne rien faire et attendre que 500 emplois soient perdus advenant une possible fermeture due à la vétusté des équipements ou faire des pieds et des mains pour obtenir un investissement substantiel donnant suite à un licenciement de 150 postes mais permettant à la fois de sauvegarder 350 emplois pour un temps appréciable. N'est-ce pas là une stratégie allant dans le sens des intérêts d'une majorité des membres? Peut-être était-ce la façon de faire pour sauver les emplois? Nous sommes d'avis que cette intégration de la logique patronale de gestion a aidé grandement l'anticipation de cette restructuration car elle a amené les membres de l'exécutif syndical à se créer leur propre espace d'action, un espace qui ne leur était pas conféré au départ par la haute direction.

Une autre question soulevée par nos résultats est le rôle du leadership syndical. Nous croyons par ailleurs que celui-ci ne s'est pas fait au détriment de la solidarité interne du syndicat local puisque les intérêts (la sauvegarde des emplois) d'une majorité des membres ont été au final défendus. Cela dit, l'anticipation syndicale de la restructuration repose en grande partie sur les qualités de leader des dirigeants du syndicat local qui ont

mobilisé de façon proactive un maximum de ressources en amont de la restructuration (entretien de ses alliances avec des acteurs externes, recherche d'aide en temps de crise, surveillance constante des états financiers de l'usine, de ses opérations et de l'état du marché du verre, formation de base pour un nombre non-négligeable de travailleurs) pour éviter une potentielle fermeture de l'usine. Sans cet appréciable leadership syndical, il est fort probable que cette anticipation syndicale de la restructuration de 2004-2005 n'ait pas été possible. Toutefois, le leadership syndical est une donnée qui soulève certaines questions: comment peut-il être reproductible? Comment les syndicats peuvent-ils développer le leadership syndical? Voilà des questions méritant que nous nous y attardions davantage. Une recherche de Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert (2013) portant sur l'effet du leadership des représentants syndicaux sur l'engagement syndical des membres ajoute un éclairage intéressant quant à l'effort de rentabilisation effectué par l'ensemble des salariés de l'usine en vue de l'obtention de l'investissement. Les résultats de cette recherche tendent à confirmer l'hypothèse suggérant que le renforcement du lien syndical et, par le fait même, du militantisme des membres pourrait passer en partie par le développement de certaines aptitudes de leadership de la part des représentants syndicaux. Toutefois, tel n'a pas été le cas lors de l'effort de rentabilisation de l'usine québécoise d'emballage de verre, le leadership syndical des représentants du syndicat local ne semble pas avoir eu un effet mobilisateur pour les salariés. Le leadership syndical a peut-être d'autres effets notamment sur l'anticipation. Peut-être existe-t-il différents types de leadership? Voilà une autre question qui mériterait d'être étudiée.

Dans un autre ordre d'idée, le postulat d'AgirE (2008) selon lequel le temps serait une variable-clé conditionnant l'anticipation des restructurations apparaît comme ayant été un facteur capital dans le cadre de notre étude de cas puisque du point de vue stratégique, les efforts investis par le syndicat local pour obtenir l'investissement se sont étalés sur plusieurs années avant d'être récompensés. Le temps a permis au syndicat local de construire patiemment des liens avec d'autres acteurs de l'extérieur (CDÉC, syndicat international, Emploi-Québec, FTQ) qui lui ont fourni des moyens qui ont été utiles au moment de la restructuration. Tous ces liens et ressources développés en amont de la restructuration et en amont dans le temps expliquent bien l'anticipation stratégique de la

restructuration par le syndicat local. Toutefois, les résultats de nos entrevues auprès des membres du syndicat local ainsi que la chronologie des actions syndicales menées, suggèrent qu'aucune planification stratégique ne semble avoir établie formellement par le syndicat local. Les démarches pour l'obtention de l'investissement apparaissent avoir été menées au rythme des obstacles posés par le siège social de la multinationale d'emballage de verre, par exemple, l'annonce patronale du retrait de l'investissement. Néanmoins, au final, l'anticipation syndicale stratégique de la restructuration, tel que le révèlent nos résultats, serait davantage un processus continu.

Autre fait intéressant, la chronologie des événements suggère que la formation de base (alphabétisation) pour les travailleurs mise en œuvre par le syndicat et l'organisme communautaire a précédé la restructuration 2004-2005 de plus d'une décennie. Un des objectifs de cette formation était d'adapter les compétences des travailleurs aux changements technologiques dictés par le marché. Pourtant, à cette époque, aucun projet d'investissement technologique n'était annoncé. Les démarches anticipatives semblent donc avoir été ponctuelles, voire non-planifiées en vertu d'une possible restructuration. Par surcroît, la restructuration de 2004-2005 était attendue du syndicat et bien qu'elle devait donner suite à un licenciement collectif majeur, elle était perçue comme un élément capital pour assurer la pérennité de l'usine. Ainsi, nous qualifions la restructuration de 2004-2005 comme étant une restructuration dite «critique» (par opposition à une restructuration financière ou soudaine) car la crise qui en résulte a été appréhendée à froid par le syndicat local, c'est-à-dire que celui-ci a disposé de plus de temps pour se préparer aux conséquences négatives éventuelles.

Conclusion

Les restructurations d'entreprise qui sont liées au processus de développement économique se multiplient au fil de la progression de la technologie et des changements qui touchent les habitudes des consommateurs. Pour demeurer concurrentielles dans un marché ouvert et mondialisé, les firmes développent de nouvelles stratégies de gestion et n'hésitent pas à réorganiser leurs structures pour gagner de nouvelles parts de marché ou à tous le moins, éviter leur sortie du marché. Les restructurations sont par conséquent des stratégies d'adaptation auxquelles ont recours plusieurs entreprises pour faire face au changement et à un contexte économique qui évolue extrêmement rapidement. C'est pourquoi les restructurations sont à la fois complexes et récurrentes ce qui constitue une menace de taille pour les emplois dans certains secteurs d'activité vulnérables tels que le secteur manufacturier qui apparaît vivre actuellement une véritable crise structurelle. Devant une telle situation, les syndicats semblent bien souvent dépassés et tentent bien souvent sans succès de sauver la mise. Puisque les restructurations se veulent de plus en plus innovantes, les stratégies syndicales à l'égard de ces dernières ont intérêt à faire preuve d'innovation elles aussi. Les stratégies syndicales d'anticipation des restructurations offrent une perspective de recherche intéressante en raison de leur caractère novateur bien au fait des nouvelles réalités économiques. Ce présent mémoire se conclut en premier lieu par l'apport théorique et pratique de notre recherche. Puis, il est question des limites inhérentes de cette recherche. En dernier lieu, certaines pistes de recherches sont considérées.

La présente recherche avait pour objectif de vérifier les principales conditions favorisant l'anticipation des restructurations par le syndicat local. D'ailleurs, notre recension des écrits montre que l'anticipation des restructurations est un récent objet d'étude et que très peu de recherches ont été menées à cet effet, du moins, en Amérique du Nord. De plus, il appert que la plupart des études de cas portant sur l'anticipation des restructurations ont été effectuées sur le territoire européen dont le système de relations industrielles est fort différent de celui qui prévaut au Québec.

Au plan théorique, des notions et concepts ont pu être approfondis tels que les restructurations et les différentes formes qu'elles prennent, les stratégies managériales qui les sous-tendent ainsi que les stratégies anticipatives développées par les acteurs sociaux pour y répondre. Les travaux d'AgirE (2008) ont été mobilisés pour la compréhension et l'analyse de ces notions. De plus, les travaux de Lévesque et Murray (2003) nous ont permis d'appréhender les stratégies développées par les syndicats sous l'angle de leurs ressources de pouvoir et ce, dans un contexte de changement qui frappe les entreprises et leurs établissements.

Nous croyons ultimement avoir répondu à notre question de recherche qui est la suivante : À quelles conditions les syndicats peuvent-ils adopter une approche anticipative des restructurations? Notre étude de cas d'un événement de restructuration s'étant produit dans une usine québécoise d'emballage de verre a pu mettre en évidence les conditions favorisant l'anticipation syndicale des restructurations suivant ainsi notre modèle d'analyse basé sur les travaux d'AgirE (2008) et de Lévesque et Murray (2003). Ces conditions sont les suivantes: une solide capacité d'action du syndicat local, des caractéristiques de l'entreprise favorisant le temps et l'espace d'action alloués au syndicat, des caractéristiques territoriales fertiles pour un dialogue social et pour le développement d'alliances ainsi qu'une stratégie patronale de restructuration faisant appel à une grande implication syndicale. À cela s'ajoute un syndicat local dont les dirigeants font preuve de grandes qualités de leader.

Nos résultats de notre étude de cas révèlent que le syndicat local a pu développer une approche anticipative des restructurations grâce à certaines conditions propices. En premier lieu, ils ont su développer des alliances avec d'autres acteurs qui ont soutenu le syndicat tout au long du parcours cahoteux que représentait le rachat de l'usine par une multinationale américaine jusqu'à l'obtention de l'investissement tant attendu pour revitaliser l'usine. En deuxième lieu, ils ont su attirer l'attention de la haute direction en mettant de l'avant leurs efforts investis dans la rentabilité de l'usine. Puis, ils ont pu compter sur solide réseau externe pour mettre sur pied un comité de veille stratégique chargé de surveiller les problèmes et les menaces éventuelles pouvant toucher de près ou

de loin leur usine. Il est également à noter qu'ils se sont grandement impliqués dans la gestion des licenciements faisant suite à l'introduction dans l'usine de nouvelles technologies et pour ce faire, ils ont pu mobiliser le maximum de ressources qui s'offraient à eux par le biais de leur réseau de contacts. Nous pouvons croire que tous ces éléments constituent une stratégie de longue haleine développée par le syndicat, bien que nos résultats suggèrent qu'aucune planification n'aurait été faite en ce sens. Il s'agirait davantage d'actions ponctuelles qui sont devenues au fil du temps des conditions préalables à une anticipation stratégique et opérationnelle des restructurations, le leadership syndical aidant.

Cette étude de cas de l'anticipation syndicale d'un événement de restructuration s'étant produit dans une usine québécoise d'emballage de verre propose quelques pistes de réflexion intéressantes à l'égard des stratégies syndicales en matière de restructuration. En effet, compte tenu de la récurrence du phénomène qui touche particulièrement le secteur manufacturier, l'anticipation des restructurations semble une avenue innovatrice pour les syndicats dans la conduite du changement.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites. La première limite observée est relative au choix des personnes interviewées dans le cadre de cette recherche. Il s'avère que ce choix était en quelque sorte limité dans la mesure où nous ne disposions que de très peu de temps et de moyens financiers pour la réalisation de cette recherche. C'est pourquoi nous n'avons pu ni interviewer des membres de la haute direction, celle-ci étant située aux États-Unis, ni le permanent syndicat du syndicat des Métallos qui ne disposait pas de disponibilité. Cela nous aurait permis un meilleur éclairage d'une part, sur la dynamique présente lors l'opérationnalisation de la restructuration de 2004-2005 et d'autre part, sur les efforts syndicaux déployés pour anticiper la restructuration du côté du syndicat international.

La deuxième limite réfère aux divergences de perceptions de l'anticipation de la restructuration de 2004-2005. Nous faisons ici face à une limite au niveau de la triangulation des données collectées, c'est-à-dire les faits rapportés par les entrevues

auprès des différents répondants. Puisque nous n'avons pu obtenir d'entrevue auprès des gens du siège social, nos résultats reposent entièrement sur les perceptions des acteurs locaux. Le témoignage de membres du siège social nous aurait certainement éclairés davantage sur certains aspects de la stratégie patronale de restructuration. De plus, cette situation a fait de sorte que nous n'avons obtenu aucun résultat à l'égard de la planification et de l'implantation de la stratégie patronale de restructuration. La direction locale ne semblait pas impliquée dans le projet de restructuration et ne recevait pas beaucoup d'information stratégique de la part des hauts dirigeants de l'entreprise. Par conséquent, nous n'avons eu droit à aucune information fiable sur le type de stratégie adoptée par l'employeur pour la planification et la mise en œuvre de la restructuration. Cette limite s'est cependant amoindrie dans l'analyse générale des faits rapportés.

Comme il en a été question dans la section précédente, le modèle d'analyse européen d'AgirE (2008) sur lequel nous nous sommes en partie basés dans la réalisation de cette recherche s'avère être une autre limite pour cette dernière. Pourtant, ce choix allait de soi puisqu'aucune recherche sur l'anticipation syndicale des restructurations n'avait été menée au Québec. Par contre, nous avons pu observer des différences notables entre le système de relations industrielles au Québec et celui qui prévaut dans maints pays de l'Union Européenne. Force est de constater que ces différences ont eu pour effet de rendre difficilement applicables certains indicateurs de ce modèle pour notre étude de cas.

En terminant, la dernière limite réfère à la possibilité de généralisation statistique des résultats à d'autres événements de restructurations s'étant passés dans d'autres usines québécoises. Il appert que notre choix de limiter notre stratégie de recherche à un seul et unique cas, en l'occurrence celui de l'usine québécoise d'emballage de verre, rend difficile la possibilité de généraliser notre analyse et nos conclusions à d'autres usines québécoises du secteur manufacturier et ce, bien que les modèles d'analyse retenus (Lévesque et Murray, 2003; AgirE, 2008) peuvent être appliqués à d'autres cas. En effet, la particularité de nos cas à l'étude que nous considérons être un cas critique d'une anticipation syndicale des restructurations réussie (mais avec certaines réserves) réside dans le fait qu'une restructuration était appréhendée à froid pour assurer la sauvegarde de

l'usine. Il semble que ce ne soit pas nécessairement une situation courante et typique des usines du secteur manufacturier bien qu'il soit difficile de bien juger. Cependant, la nature de la restructuration de notre cas qui est en fait une restructuration interne suite à l'introduction de nouvelles technologies, bien qu'elle ne soit pas unique, tranche nettement avec celles de nombreuses autres usines qui sont victimes de fermetures suite à des décisions patronales de délocalisation, par exemple, les cas d'Electrolux et de Mabe.

Pour ainsi dire, ce cas d'étude montre que les syndicats peuvent redéfinir leurs réponses aux restructurations en s'investissant dans une surveillance accrue des activités de leurs usines. L'action syndicale mérite d'être repensée dans le cas d'entreprises vulnérables au moindre changement de leur environnement économique. Une analyse contrastée entre un cas d'anticipation effective des restructurations et un cas d'anticipation des restructurations qui a moins bien fonctionné serait intéressante dans la mesure où les conditions d'anticipation pourraient s'avérer davantage évidentes. De plus, une étude du processus d'anticipation syndicale des restructurations en temps réel ou un cas d'étude présentant une période de temps plus courte entre les entrevues et l'événement de restructuration pourraient venir préciser certains éléments intéressants qui ont pu nous échapper compte tenu du laps de temps relativement long entre l'événement de restructuration de notre étude et nos entrevues. En dernier lieu, une étude sur l'anticipation syndicale d'une restructuration d'une autre nature que celle de notre cas à l'étude pourrait faire ressortir d'autres facteurs explicatifs telle qu'une étude sur l'anticipation syndicale d'une restructuration opérée suite à une fusion-acquisition.

Bibliographie

AgirE, (2008), *L'anticipation des restructurations dans l'Union Européenne*, Rapport final, Mireille Battut (dir.), 384 p.

Almond P. et al. 2005. Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries. *Industrial Relations*, vol. 4, n°2, 276-305

Bain, Peter et Phil Taylor. 2008. No Passage to India? Initial Responses of UK Trade Unions to Call Centre Offshoring. *Industrial Relations Journal*, vol.39, n°1, 5-23

Battut, Mireille et Philippe Duchamp, (2008), «Conditions pour l'anticipation des changements dans l'entreprise», *Semaine sociale Lamy Supplément* n°1376, 69-74.

Beaujolin-Bellet, Rachel, (2010), «Organiser la résistance contre un plan social en France : le travail d'entrepreneurs militants», Montréal, Séminaire CRIMT, 11 mars.

Beaujolin-Bellet R., Cornolti C., Kuhn A. et Moulin Y., (2007), «L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits», *Travail et Emploi*, janvier-mars, n°109, 11-23.

Beaujolin-Bellet R., Bruggeman F. et Paucard D., (2006), «Décisions de restructuration et jeux d'acteur : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux», *Revue management et avenir*, vol.3, n°9, 65-81.

Beaujolin-Bellet Rachel et Olivier Issaverdens, (2006), «Restructuration de la direction industrielle du site à Illkirch-Graffenstaden (Alsace, France)», *Publication MIRE*, juillet.

Bergeron, P., Claes, T., Coutu, M. et Rocher, G., (2014), «Restructurations industrielles en contexte de licenciement collectif : Une étude empirique relative à l'industrie forestière au Québec», Jalette, P. et L. Rouleau (dir.), *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations d'entreprise*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2014.

Bernard, André, (2009), «Tendances de l'emploi manufacturier», *Perspective*, Statistique Canada, 5-14.

Bouquet, Cyril et Julian Birkinshaw. 2008. Managing Power in the Multinational Corporation : How Low-Power Actors Gain Influence. *Journal of Management*, vol. 34, n°3, 477-508

Bouquet C., Birkinshaw J. et Chini T.C. 2006. Attention HQ: Strategies for UK Subsidiary Companies. *AIM Research Publication*. London, 1-22

Bourque, Reynald et Claude Rioux, (2001), « Restructuration industrielle et action syndicale locale : Le cas de l'industrie du papier au Québec », *Relations Industrielles*, vol. 56, n°2, 336-364

Bowman, Edward H. et Harbir Singh. 1993. Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm. *Strategic Management Journal*, vol.14, 5-14

Bridgford, Jeff et John Stirling . 2007. Restructuring and Trade Union Education. Trade unions Anticipating and Managing Change – the TRACE Project. *Transfer*, Été 2007, 297-301

Bruggeman F., Lapotre M., Paucard D., Thobois P., (2002), «Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés – études de 12 cas», *Document d'étude Dares*, juin

Collings, David G. 2007. Multinational Corporations and Industrial Relations Research: A Role Less Travelled. *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n°2, 173-193

Coutu, Michel et Julie Bourgault, (2011). Constitutional Freedom of Association in Québec since B.C. Health : A New Quiet Revolution?, *Canadian Labour & Employment Law Journal*, vol. 16, n°1, p 135

Fortin-Bergeron C., Doucet O. et Hennebert M.A., (2013), «Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 68. n°3, 409-430

Galgoczi, Béla , Maarten Keune et Andrew Watt .2006. Relocation : Concepts, Facts and Policy Challenges, *Transfer*, hiver 2006, 499-520

Gavard-Perret, Marie-Laure, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert, (2008), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France, Paris, 383 p.

Gerstenberger, Barbara . 2007. Anticipating Change : the Contribution of the European Monitoring Center on Change. *Transfer*, Été 2007, 294-297

Greer, Ian et Marco Hauptmeier . 2008. Political Entrepreneurs and Co-Managers : Labour Transnationalism at Four Multinational Auto Companies. *British Journal of Industrial Relations*, vol.46, n°1, 76-97

Hoffmann, Jurgen . 2006. The Relevance of the Exit Option: the Challenge for European Trade Unions of Post-Fordism, Internationalization of the Economy and Financial Market Capitalism, *Transfer*, 609-620

Hurteau, Philippe, (2009), *Mondialisation et délocalisations d'emplois*, Rapport de recherche, Institut de recherche et d'informations socio-économiques, 39 p.

Hyman, Richard . 2007. How Can Trade Unions Act Strategically?. *Transfer*, Été 2007, 193-210

Industrial global unions (2013), [<http://www.industrial-union.org/fr>] (12 décembre 2013)

Jacoby, M. Sanford . 2005. *The Embedded Corporation :Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*. Princeton, Princeton University

Jalette P., (2014a), «Les restructurations d'entreprise au Québec 2003-2010 : Ampleur, nature et logiques», dans Jalette, P. et L. Rouleau (dir.), *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations d'entreprise*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 13-36

Jalette P., (2014b), «Transferts d'activités et dynamiques d'acteurs : proposition d'un cadre d'analyse», dans Jalette, P. et L. Rouleau (dir.), *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations d'entreprise*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 295-318

Jalette, P. .2011. Relocation Threats and Actual Relocations in Canadian Manufacturing: The Role of Firm Capacity and Union Concessions, *American Behavioral Scientist*, vol. 55, n°7, 843-867

Jalette, P. et M. Laroche, (2010), «Organisation de la production et du travail», dans Jalette, P. et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 2e édition, Montréal, Chenelière Éducation, 187-218

Jalette P. et N. Prudent, (2010), «Le secteur manufacturier la tête sous l'eau», *L'état du Québec 2010*, Montréal, Boréal, Institut du Nouveau Monde, 125-130

Jalette P. et N. Prudent, (2009), «Nature et ampleur de la restructuration dans les établissements du secteur manufacturier québécois 2003-2008», communication, Gatineau, Congrès de l'Association canadienne de relations industrielles 28 mai.

Jalette, P.,(2008), *Les délocalisations : définition du phénomène, portée réelle au Québec et réponses syndicales*, Montréal, Centre International de solidarité ouvrière, 2008, 37 p.

Jalette, P., (2005), «Réponses syndicales à la sous-traitance ». *Just Labour*, automne 2005, vol. 6 et 7, 93-103

Jorgensen, Carsten et Steen E. Navrbjerg .2001. The Involvement of Employees and Collective Bargaining in Company Restructuring, *Eurofound*, [<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/07/study/tn0107201s.html>] (10 avril 2011)

Kochan, T., Katz, H. et McKersie, R. . 1994. The Transformation of American Industrial Relations. 2ième éd., Ithaca, IRL Press

Kochan, T., McKersie R. et Cappelli, P. . 1984. Strategic Choices and Industrial Relations Theory. *Industrial Relations*, vol. 23, n°1, 16-38

Kumar, Pradeep . 2008. Whither Unionism : Current State and Future Prospects of Union Renewal in Canada. Outline of Presentation at the CIRA meeting in Vancouver, June 2008

Lapointe, P.A., C. Lévesque, G. Murray, F. Jacques, (2000), *Les innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec*, Rapport de synthèse, Comité sur l'organisation du travail de la table de concertation de l'industrie, Québec

Les lois du travail : Lois et règlements du Québec et du Canada, 19e édition, Éditions Yvon Blais, 2012-2013

Lévesque, Christian et Murray, Gregor, (2010), «Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale», *Revue de l'IRES*, n°65, 41-65

Lévesque, Christian, (2003), «*La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux : Le cas de l'industrie automobile au Mexique*», *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol.58, n°1, 60-84

Lévesque, Christian et Murray, Gregor, (2003), «*Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau*», *Revue de l'IRES*, n° 41, 1-28

McGraw, Peter et Bill Harley .2003. Industrial Relations and Human Ressource Management Practices in Australian and Overseas-Owned Workplaces : Global or Local?. *Journal of Industrial Relations*, vol. 45, n°1, 1-22

Mearidi, Guglielmo . 2007. Restructuring in an Enlarged Europe: Challenges and Experiences. *Transfer*, Été 2007, 253-266

Moreau, Marie-Ange, (2008), «*L'anticipation des restructurations dans l'Union européenne : un véritable défi*», *Semaine sociale Lamy Supplément*, n°1376, 5-9

Morgan, Glenn et Peer Hull Kristensen. 2006. The Contested Space of Multinationals : Varieties of Institutionalism, Varieties of Capitalism. *Human Relations*, vol. 59, 1467-1490

Murray, Gregor . 2002. Unions in Canada : Strategic Renewal, Strategic Conundrums, *Changing Prospects for Trade Unionism : Comparisons between six Countries*, *Continuum London New York*, 93-135
OCDE. 2009. Responding to the Economic Crisis :

Fostering Industrial Restructuring and Renewal. Paris: Organisation de coopération et de développement économiques

OCDE, (2007), *Les délocalisations et l'emploi : tendances et impacts*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques.

OIT. 2011. Trade Unions and the Global Crisis : Labour's Visions, Strategies and Responses. Genève, International Labour Office Publications

Paris, Jean-Jacques et Pascal Michaud, «*Culture et gouvernance d'entreprise*», *Semaine sociale Lamy Supplément*, n° 1376, 11-22

Pedersini, Roberto (2006), «*Délocalisation de la production et relations industrielles*», *Eurofound*, [<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/11/study/tn0511103s.html>] (4 mars 2010)

Poulin, Martine et Daniel Prud'homme, (2010), «Les protections sociales des travailleurs dans le cas des licenciements collectifs au Québec», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 5, n° 2, 4-20

Pulignano, Valeria et Norbert Kluge .2007. Employees Involvement in Restructuring : Are We Able to Determine the Price?. *Transfer*, Été 2007, 225-240

Rainnie, Al, Andrew Herod et Susan McGrath Champ . 2007. Spatialising Industrial Relations. *Industrial Relations Journal*, vol.38, n° 2, 102-118

Raveyre, Marie, (2005), «Vers un état d'instabilité durable : Restructurations, nouveaux enjeux», *Revue de l'IRES*, n° 47

Raveyre, Marie, (2008), «Le management social des restructurations et le travail», *Management international*, vol. 12, n° spécial, 11-18

Robinson, Ian, (1998), «Réactions des centrales syndicales nord-américaines à la restructuration néolibérale», *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Les Presses de l'Université Laval, 119-148

Rouleau, Linda, (2000),«Les restructurations d'entreprise : quelques points de repère», *Management International*, vol.5, n°1

Savoie, Dominique, (2002), *Guide d'action pour l'emploi: prévenir, intervenir, agir*», Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, 2e édition, Montréal, 45 p.

Sengenberger Werner. 2001. The Role of Labour Standards in Industrial Restructuring : Participation, Protection and Promotion, *International Labour Organization : International Institute for Labour Studies*, [<http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1990/dp19/>] (7 décembre 2009)

Syndicat des métaux, (2005), «*La prévention en emploi : Un réflexe syndical*», Consolidons nos alliances, 41^e Assemblée annuelle, Plan d'action sur les fermetures d'usine et les licenciements collectifs, 15 p.

Syndicat CGT des travailleurs de la verrerie de Puy Guillaume, [[Http://verrierscgtg.pagesperso-orange.fr/index.html](http://verrierscgtg.pagesperso-orange.fr/index.html)] (15 décembre 2013)

Taylor, Phil, Chris Baldry, Andy Danford et Paul Stewart . 2009. Corporate Restructuring, Redundancy and the Effectiveness of ICE Regulations. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol.64, n°1

Thériault, Louis et Kip Beckham . 2008. Trends in Foreign Direct Investment and Mergers and Acquisitions : International and Canadian Performance and Implications. *The Conference Board of Canada*, Report, February 2008

Triangle, Luc . 2007. Cross-National Company Restructuring in a Socially Responsible Way: the EMF Approach. *Transfer*, Été 2007, 305-309

WEIL, David . 1994. Turning the Tide: Strategic Planning for Labor Unions, Lexington Books, 319 p.

Yin, R. K. . 2003. *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd ed. Newbury Park: Sage Publications.

Zonebourse (2009), Actualités du secteur Conteneurs et Emballages en verre, [<http://www.zonebourse.com>] (12 décembre 2013)

Annexes

Annexe I : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : L'Anticipation syndicale des restructurations d'entreprise : Une étude de cas

Candidate à la maîtrise : Magali Leclerc

Directeur de recherche : Patrice Jalette, professeur agrégé, École de relations industrielles, Université de Montréal

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche.

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre les dynamiques des acteurs dans les processus de restructuration des entreprises et à mieux appréhender les conditions favorisant une anticipation syndicale des restructurations.

2. Participation à la recherche

Nous vous rencontrerons, à la date et au lieu de votre choix, pour une entrevue où nous vous poserons différentes questions sur la problématique de l'anticipation syndicale des restructurations. Vous pourrez choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est prévu que cette rencontre durera environ 90 minutes. Cette entrevue fera l'objet d'enregistrement au

3. Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seul le chercheur principal et/ou la personne mandatée à cet effet auront la liste des participants et du numéro qui leur aura été accordé. De plus, les renseignements seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces renseignements personnels seront détruits au plus tard en avril 2013. Seules les données ne permettant pas de vous identifier pourront être conservées après cette date.

4. Avantages et inconvénients

Le projet de recherche vise à approfondir notre compréhension de l'anticipation syndicale des restructurations. Ce projet ne comporte ni inconvénient ni bénéfice personnel particulier pour les participants.

5. Droit de retrait

Votre participation à cette recherche est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer sans préjudice et en tout temps, sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à m'en aviser verbalement. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels vous concernant et qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur _____ Date : _____

(ou de son représentant)

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Madame Magali Leclerc, étudiante à l'École de relations industrielles, Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-6111 poste 1287.

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel ombudsman@umontreal.ca .

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant

Annexe II Grille d'entretien: Représentants syndicaux

Résumé du projet de recherche

Les stratégies patronales de restructuration remettent en cause la capacité des organisations de travailleurs de développer une réponse adéquate. L'une des voies pour elles est de développer des stratégies proactives leur permettant d'influencer la prise de décision des firmes à cet effet. Ce type de réponse nécessite pour les syndicats de prévoir les événements de restructuration notamment en se préparant aux possibles conséquences pour éventuellement être capables de mieux les négocier (AgirE, 2008). Dans le cadre de cette recherche, nous nous proposons d'examiner les facteurs influençant l'anticipation des restructurations. La question que nous nous posons est la suivante : dans quelle mesure les syndicats peuvent-ils développer une approche anticipative des restructurations?

Nous réaliserons une étude de cas d'un établissement québécois du secteur manufacturier, dont la main-d'œuvre est syndiquée, opérant pour le compte d'une entreprise multinationale, et ayant fait l'objet de récente(s) restructuration(s). Ce choix méthodologique s'explique par notre objectif d'étudier le cas d'un événement de restructuration dans un établissement québécois où il y a eu une adaptation dynamique au changement, impliquant par la même occasion une anticipation effective de la restructuration par le syndicat. De cette façon, nous pourrions davantage cerner les conditions qui permettent une telle anticipation des restructurations.

Question préliminaire : Acceptez-vous que l'entrevue soit enregistrée? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues lors de cette entrevue seront présentées en respectant l'anonymat des participants à notre étude.

Définition d'une restructuration : Les restructurations sont la mise en œuvre des choix stratégiques d'adaptation des entreprises à l'égard des profonds changements économiques survenus dans le contexte de la mondialisation des marchés. Ce sont des adaptations et des transformations de la production et des services afin de négocier avec les changements survenant dans les marchés des capitaux, des biens et du travail.

Définition de l'anticipation d'une restructuration : «prévoir et s'adapter au changement». « L'anticipation d'une restructuration c'est développer en avance des stratégies, des pratiques, des mesures qui visent à améliorer l'adaptabilité des salariés afin d'éviter un déclin. « L'anticipation d'une restructuration c'est aussi préparer (par le biais de stratégies et de pratiques) les salariés aux conséquences négatives du déclin qui est à venir et ce, dans le but d'amoinrir les conséquences de cette restructuration».

Informations sur le ou les interlocuteur(s)

- Quel est votre nom?
- Quelle est votre fonction au sein du syndicat?
- Quelles sont les principales tâches de cette fonction?
- Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction syndicale?
- Avez-vous occupé d'autres fonctions au sein de l'exécutif syndical?
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'entreprise (et avant son achat par l'entreprise actuelle)?

1. Questions factuelles sur l'usine

- 1.1 Quelles sont les activités de production de l'usine?
- 1.2 Qui est le propriétaire actuel de l'usine?
- 1.3 Combien d'employés travaillent dans l'usine?
- 1.4 Combien d'employés travaillant dans l'usine sont syndiqués? (le % approximatif)
- 1.5 Comment décririez-vous la main-d'œuvre employée à l'usine? (vieillissante, jeune, expérimentée, qualifiée, taux de roulement, taux d'absentéisme, etc.)
- 1.6 Croyez-vous que l'usine nécessite actuellement d'investissement?
- 1.7 Quelles sont les relations de travail actuelles?

2. Relations de travail (général)

2.1 Considérez-vous que votre syndicat entretient en général de bonnes relations avec la direction?

(Exemples)

-Est-ce que les membres de la direction prennent souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective?

-Est-ce que la direction partage beaucoup d'information avec le syndicat?

-Est-ce que la direction cherche à diminuer la crédibilité du syndicat auprès des employés?

-Est-ce que les membres de la direction font confiance aux représentants syndicaux?

-Est-ce que la direction demande des concessions de la part du syndicat?

2.2 Pouvez-vous me dresser un bref portrait de l'historique des relations industrielles de votre établissement?

2.3 Dans quelle mesure votre syndicat est-il impliqué dans la direction de l'entreprise, et quelle est son influence sur la prise de décisions?

2.4 Son influence a-t-elle évolué au cours des dernières années?

3. Vie syndicale (général)

3.1 Quel est le fonctionnement interne de votre syndicat?

-Combien y a-t-il de représentants syndicaux?

-Quel est le temps approximatif alloué aux activités syndicales par semaine/mois/année?

-Quels sont vos moyens de communication avec vos membres?

-Existe-t-il de la formation syndicale au sein de votre syndicat? Au sein du syndicat international (FTQ)?

-Combien avez-vous de comités syndicaux? Comment fonctionnent-ils?

-En général, combien de fois par année votre syndicat organise-t-il des assemblées générales?

-Comment considérez-vous le degré de militantisme dans votre organisation?

3.2 Au cours des dernières années, comment les aspects de la vie syndicale dans votre syndicat ont-ils évolué? Des aspects tels que :

-la participation des membres à la vie syndicale?

-l'identification des membres aux objectifs du syndicat?

-la confiance des membres envers le syndicat?

-le nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales?

-les attentes des membres à l'égard de votre syndicat?

-le temps de libération syndicale?

4. Capacité d'action syndicale (général)

4.1 Considérez-vous que face à l'agenda de l'employeur, votre syndicat est capable de :

-présenter de manière formelle ou informelle ses propres propositions?

-d'obtenir de l'information, de bien la traiter et par la suite d'agir sur elle?

-de revendiquer, de manière formelle et/ou informelle?

-de présenter des contre-propositions autonomes face à la direction?

-d'avoir une vision du futur de l'entreprise?

-de comprendre le contexte de l'entreprise, de son marché?

4.2 Êtes-vous capable d'obtenir un solide soutien de votre centrale, de d'autres syndicats ainsi qu'avec d'autres acteurs extérieurs à votre organisation?

Plus précisément :

-Existe-t-il des services spécialisés dispensés par la centrale syndicale à laquelle votre syndicat est affilié? Quelle en a été votre utilisation en général?

-Au cours des dernières années, votre syndicat a-t-il participé à des échanges d'informations, des actions coordonnées et a-t-il développé des alliances avec d'autres syndicats de votre secteur d'activité ou de votre région?

-Au cours des dernières années, votre syndicat a-t-il participé à des échanges d'informations, des actions coordonnées et a-t-il développé des alliances avec des groupes communautaires ainsi qu'avec d'autres acteurs présents sur le territoire?

-Au cours des dernières années, votre syndicat a-t-il participé à des échanges d'informations, des actions coordonnées et a-t-il développé des alliances avec des syndicats internationaux et de syndicats de d'autres pays qui opèrent au sein de la même entreprise?

Fin de première section (questions contextuelles générales)

5. Contexte actuel et passé des événements de restructuration à l'usine

5.1 Y a-t-il eu des restructurations significatives de l'entreprise dans un passé récent?

5.2 Si oui, ces restructurations étaient de quelle nature, elles ont pris quelles formes?

Suggestions :

- fusion
- acquisition
- prise de contrôle de l'entreprise
- diminution de la taille de l'entreprise
- augmentation du recours à la sous-traitance
- rapatriement d'activités à l'interne
- délocalisation d'activités à l'externe
- autres changements (Veuillez indiquer)

5.3 Quelles ont été les principales raisons invoquées par la direction pour justifier la restructuration?

Suggestions :

- changement d'activités dans l'entreprise
- changements pour des raisons opérationnelles
- restructurations liées à un déclin industriel
- pour des raisons de conflits sociaux existants
- pour des problèmes financiers et/ou de rentabilité
- Insuffisance de la demande
- Concurrence internationale
- Hausse de la valeur du dollar canadien
- Réorganisation interne de l'entreprise
- Rationalisation des coûts visant une augmentation de la profitabilité
- Surplus d'inventaire/marché saturé
- Hausse des coûts de l'énergie
- Autres raisons (Veuillez indiquer)

5.4 Selon vous, quelles ont été les principales raisons de la restructuration?

5.5 Sur quelle période de temps la restructuration a-t-elle eu lieu? De l'annonce, les étapes de sa mise en œuvre, à sa fin?

5.6 Comment la restructuration a-t-elle été mise en œuvre par la direction? Fut-elle mise en œuvre de façon centralisée (voir télécommandée par le siège social) ou sa mise en œuvre a-t-elle eu recours aux acteurs de l'établissement dont votre syndicat?

5.7 Quelles ont été les principales étapes de la restructuration?

6. Relations de travail et restructurations

6.1 Existe-t-il des clauses dans votre convention collective qui concernent les restructurations (ex. sous-traitance)? Les mises à pied et les licenciements? Quelle en est la teneur?

6.2 Votre syndicat a-t-il eu la possibilité de négocier la restructuration?

- 6.3 Quelles ont été les attitudes/réactions de votre syndicat en réponse à la restructuration?
- 6.4 D'autres acteurs (territoriaux/organismes/gouvernement/autres syndicats) ont-ils été sollicités ou sont-ils intervenus dans le processus de restructuration pour soutenir ou s'opposer à votre syndicat?
- 6.5 Y a-t-il une culture de concertation au niveau du territoire?
- 6.6 Comment votre syndicat a-t-il géré sa communication avec les autres acteurs intéressés par la restructuration (centrale syndicale/autres syndicats/communauté/acteurs territoriaux/gouvernements)?
- 6.7 Avez-vous trouvé que l'information économique et sociale de la restructuration a été bien transmise entre les différents acteurs de votre région et de votre secteur d'activité?
- 6.8 Y a-t-il eu des difficultés relatives à la coordination de votre action et celle de d'autres acteurs territoriaux impliqués dans la restructuration?
- 6.9 Comment ces difficultés ont-elles été surmontées?
7. Anticipation syndicale des restructurations
- 7.1 Était-il possible de prévoir la restructuration?
- 7.2 Sur la base de quelles informations et de quelles stratégies était-il possible de prévoir la restructuration?
- 7.3 Le syndicat avait-il une vision du futur de l'entreprise?
- 7.4 Aviez-vous vu venir l'évènement de restructuration, y avait-il des signes avant-coureurs? Si oui, lesquels?

7.5 Existait-il un système, un mécanisme, une procédure pour anticiper le changement? et pour le planifier? Si oui, est-ce que votre syndicat était impliqué, directement ou indirectement, dans ce système?

7.6 Votre syndicat est-il parvenu à obtenir une information pertinente sur l'entreprise et si oui, comment, en regard à :

- l'évolution structurelle du marché?
- son repositionnement sur le marché?
- la modification du cœur des métiers?
- aux choix technologiques?
- sa recherche d'alliances?
- ses acquisitions ou ses absorptions?
- ses investissements?

7.7 Votre syndicat est-il parvenu influencer la prise de décision de la direction, à obtenir le droit d'être consulté ou même le droit de négocier quant aux aspects relatifs aux choix stratégiques de l'entreprise et si oui, comment?

Suggestions :

- la vente et la reprise d'activité par un nouvel acheteur?
- la réorganisation du travail?
- la sous-traitance?
- les investissements?
- les choix technologiques?
- l'externalisation?
- la formation continue?
- la flexibilité du temps de travail?
- autres?

7.8 Une procédure spécifique à la restructuration a-t-elle été suivie afin d'en réduire les possibles conséquences sociales? Votre syndicat est-il parvenu à influencer l'implantation de la restructuration en obtenant le droit d'être consulté ou même le droit de négocier les aspects opérationnels du processus de restructuration et si oui, comment?

Suggestions :

- cellule de reclassement?
- reclassement collectif?
- reconversion?
- départ volontaire?
- reclassement interne?
- requalification?
- préretraite?
- aide à la création d'entreprise?
- prêt d'employé?
- autres?

7.9 Votre syndicat avait-il un processus et une démarche internes particuliers pour mener à bien sa stratégie et ses actions?

Suggestions :

- Quelles ont été les étapes de l'anticipation (de la stratégie)?
- Avez-vous un calendrier précis pour mener les actions syndicales?
- Comment a été planifiée la stratégie?
- Comment la stratégie a-t-elle été implantée?
- Êtes-vous parvenus à impliquer d'autres acteurs pour vous aider à mettre en branle votre stratégie et y participer activement?

8 Évaluation générale des résultats des actions menées et des résultats

8.1 Au terme des dernières restructurations, votre syndicat croit-il avoir réussi à atteindre ses objectifs, la sauvegarde d'emplois, etc.?

8.2 A-t-il été nécessaire d'engager d'autres actions après les restructurations?

Annexe III Grille d'entretien: Direction locale

Résumé du projet de recherche

Les stratégies patronales de restructuration remettent en cause la capacité des organisations de travailleurs de développer une réponse adéquate. L'une des voies pour elles est de développer des stratégies proactives leur permettant d'influencer la prise de décision des firmes à cet effet. Ce type de réponse nécessite pour les syndicats de prévoir les événements de restructuration notamment en se préparant aux possibles conséquences pour éventuellement être capables de mieux les négocier (AgirE, 2008). Dans le cadre de cette recherche, nous nous proposons d'examiner les facteurs influençant l'anticipation des restructurations. La question que nous nous posons est la suivante : dans quelle mesure les syndicats peuvent-ils développer une approche anticipative des restructurations?

Nous réaliserons une étude de cas d'un établissement québécois du secteur manufacturier, dont la main-d'œuvre est syndiquée, opérant pour le compte d'une entreprise multinationale, et ayant fait l'objet de récente(s) restructuration(s). Ce choix méthodologique s'explique par notre objectif d'étudier le cas d'un événement de restructuration dans un établissement québécois où il y a eu une adaptation dynamique au changement, impliquant par la même occasion une anticipation effective de la restructuration par le syndicat. De cette façon, nous pourrions davantage cerner les conditions qui permettent une telle anticipation des restructurations.

Question préliminaire : Acceptez-vous que l'entrevue soit enregistrée? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues lors de cette entrevue seront présentées en respectant l'anonymat des participants à notre étude.

Définition d'une restructuration : Les restructurations sont la mise en œuvre des choix stratégiques d'adaptation des entreprises à l'égard des profonds changements économiques survenus dans le contexte de la mondialisation des marchés. Ce sont des adaptations et des transformations de la production et des services afin de négocier avec les changements survenant dans les marchés des capitaux, des biens et du travail

Définition de l'anticipation d'une restructuration : «prévoir et s'adapter au changement». « L'anticipation d'une restructuration c'est développer en avance des stratégies, des pratiques, des mesures qui visent à améliorer l'adaptabilité des salariés afin d'éviter un déclin. « L'anticipation d'une restructuration c'est aussi préparer (par le biais de stratégies et de pratiques) les salariés aux conséquences négatives du déclin qui est à venir et ce, dans le but d'amoindrir les conséquences de cette restructuration».

Informations sur l'interlocuteur

Quel est votre nom?

Quelle était votre fonction au sein de l'usine?

Quelles étaient les principales tâches de cette fonction?

Combien de temps avez-vous occupé cette fonction au sein de l'usine ? Avez-vous occupé cette fonction au sein de d'autres établissements? Si oui, lesquels?

Avez-vous occupé d'autres fonctions dans cette usine?

Combien de temps avez-vous travaillé pour l'employeur?

Quelle était votre fonction au sein de la CDÉC? Combien de temps avez-vous siégé à la CDÉC?

1. Questions sur l'entreprise – environnement économique, positionnement sur le marché et secteur d'activité

1.1 Comment l'entreprise est-elle organisée?

- Lieux d'implantation (pays, Amérique du Nord et reste du monde)

1.2 Comment l'entreprise se positionne sur le marché?

- Leader sur le marché mondial? Sur le marché Nord-Américain? Sur le marché national? L'une des rares entreprises sur le marché? Une parmi de nombreuses entreprises sur le marché?

1.3 Comment qualifieriez-vous le marché du verre? Croyez-vous qu'il est en déclin? En expansion?

1.4 Est-ce une industrie qui connaît une importante évolution technologique?

1.5 Comment décririez-vous la culture sectorielle?

- Structuration du secteur
- Institutions
- Modes d'organisation du travail
- Structure de la pyramide d'âge des relations sociales
- Degré de syndicalisation

1.6 Le secteur se caractérise-t-il par des changements organisationnels ou structurels fréquents (fusions) ou par des processus de changement permanent?

1.7 Comment voyez-vous le positionnement de l'établissement dans le réseau de la firme? (Chaîne de valeur)

1.8 Est-ce que les contenants de verre sont destinés uniquement au marché local? Sont-ils également destinés autant à l'interne, à l'externe qu'à l'international?

1.9 Comment qualifieriez-vous le type de marché qu'est celui du verre?

1.10 Trouvez-vous qu'au niveau de la production, il y a prise en considération des spécificités locales?

2. Caractéristiques propres à l'entreprise (siège social et établissement)

2.1 Comment la direction de l'entreprise était-elle structurée?

2.2 Y avait-il eu des changements dans l'organisation de la direction durant les dernières années avant votre départ?

2.3 Quelle était l'influence des actionnaires sur le processus décisionnel? Ont-ils de l'importance dans les projets de l'entreprise?

2.4 Quel était le degré d'autonomie de la direction locale par rapport au siège social, concernant la prise de décision au niveau de l'établissement?

2.5 Pouvez-vous décrire brièvement les pratiques et comportements adoptés par l'entreprise?

- Pratiques propres à l'entreprise en termes de concertation et de négociation
- Historique des négociations et des relations de travail
- Culture basée sur l'actionnariat?
- Volonté ou non...
 - d'éviter les contentieux et conflits sociaux
 - d'instaurer un climat de confiance
 - de construire une politique de responsabilité sociale
 - de préserver une bonne image des relations sociales dans l'entreprise
 - de préserver une bonne image face aux clients
 - d'instaurer des rapports de confiance entre les acteurs
 - d'éviter le contentieux juridique

2.6 Croyez-vous que le siège social avait une volonté de laisser place (au niveau de l'établissement) à des pratiques et des politiques issues de la culture locale?

2.7 Dans quelle mesure le syndicat est-il impliqué dans la direction de l'entreprise, et quelle est leur influence sur la prise de décisions?

3. Contexte de la restructuration 2004-2005 (Investissement et licenciements)

3.1 Pouvez-vous nous parler de la restructuration qui eut lieu en 2004-2005? De quelle nature était-elle?

3.2 Quelles ont été les principales raisons invoquées par le siège social pour justifier la restructuration?

3.3 Sur quelle période de temps la restructuration a-t-elle eu lieu? De l'annonce (investissement), les étapes de sa mise en œuvre, à sa fin?

3.4 Comment la restructuration a-t-elle été mise en œuvre par la direction? Fut-elle mise en œuvre de façon centralisée (voir télécommandée par le siège social) ou sa mise en œuvre a-t-elle eu recours aux acteurs de l'établissement?

3.5 Quelles ont été les principales étapes de la restructuration?

3.6 Avez-vous sollicité d'autres acteurs (2 paliers de gouvernement, Urgence-Emploi, CDÉC, syndicat international, Conseil régional FTQ, Fonds de solidarité FTQ, Emploi-Québec, Investissement Québec, Industrie Canada, etc.) en d'interventions et de soutien au processus de restructuration? Quels ont été leurs rôles respectifs?

3.7 Y a-t-il une culture de concertation au niveau du territoire?

3.8 Comment votre direction et la direction locale a-t-elle géré sa communication avec le siège social, avec le syndicat local et avec d'autres acteurs territoriaux (Communauté, organismes et gouvernements) lors du processus de restructuration?

3.9 Avez-vous trouvé que l'information économique et social de la restructuration a été bien transmise entre votre direction locale, le syndicat local et les différents acteurs de votre région et de votre secteur d'activité?

3.10 Y a-t-il eu des difficultés relatives à la coordination de votre action et celle de d'autres acteurs territoriaux impliqués dans la restructuration? Si oui, ont-elles été surmontées?

4. Anticipation de la restructuration et relations entre syndicat et direction locale

4.1 Selon vous, était-il possible de prévoir la restructuration?

4.2 Sur la base de quelles informations et de quelles stratégies était-il possible de prévoir la restructuration?

4.3 Existait-il un système, un mécanisme ou une procédure pour anticiper le changement et pour le planifier?

4.4 Aviez-vous vu venir l'évènement de restructuration, y avait-il des signes avant-coureurs? Si oui, lesquels?

4.5 Y a-t-il eu une grande collaboration entre la direction locale et le syndicat pour le réchappage 2004-2005 (aspects davantage stratégiques)? Y a-t-il eu une action concertée?

4.6 Vous et d'autres membres de la direction locale ont-ils soutenu, voire participé au comité de veille stratégique ?

4.7 Une procédure spécifique à la restructuration a-t-elle été suivie afin d'en réduire les possibles conséquences sociales? À cet égard, comment s'est déroulée l'implantation de la restructuration et les opérations qui s'y rattachent? (comité de reclassement, etc.)

4.8 Lors de l'implantation de la restructuration (anticipation opérationnelle), comment s'est coordonné le travail entre la direction locale, le syndicat ainsi que les autres acteurs (extérieurs) impliqués dans le processus?