

Université de Montréal

**La participation syndicale au partenariat local  
en matière de formation continue : Étude de cas  
dans le secteur privé au Québec.**

**Par  
Simon Baribeau**

**École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du  
grade de maîtrise en relations industrielles**

**Janvier 2005**



**© Simon Baribeau, 2005**



## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La participation syndicale au partenariat local  
en matière de formation continue : Étude de cas  
dans le secteur privé au Québec.

présenté par :

Simon Baribeau

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Marcel Simard  
Président-rapporteur

Jean Charest  
Directeur de recherche

Bernard Brody  
Membre du jury

## Résumé

L'objet de ce mémoire est d'identifier et d'expliquer les facteurs, externes et internes à l'entreprise, qui furent déterminants dans la décision d'un syndicat local de faire partie d'un comité conjoint décisionnel ou consultatif en matière de formation de la main-d'œuvre dans le secteur privé au Québec. Les données analysées proviennent d'entrevues effectuées auprès des présidents de syndicats locaux affiliés à la fédération de la métallurgie de la CSN.

L'analyse des données recueillies montre que deux facteurs externes et quatre facteurs internes ont joué un rôle quant à la participation plus active du syndicat local en matière de formation continue. Parmi les facteurs externes, la Loi du 1% a servi de tremplin aux syndicats locaux pour s'imposer dans les milieux de travail en matière de formation et exiger un pouvoir décisionnel sur cette question, ce qui n'est pas prévu dans la loi. De plus, l'étude montre qu'une situation financière difficile de l'entreprise augmente les possibilités qu'un syndicat local soit impliqué au sein d'un comité de formation.

Parmi les facteurs internes, les résultats montrent qu'une attitude proactive du syndicat local favorise sa participation en matière de formation. L'étude montre aussi qu'une technologie développée et changeante incite le syndicat local à s'impliquer dans la formation des travailleurs. Cette implication est d'autant plus grande lorsque les membres du syndicat démontrent des besoins élevés de formation. Finalement, l'analyse des résultats montre une relation positive entre le degré d'ouverture patronale et le degré de participation du syndicat local à la formation continue.

**Mots clés :** Formation, participation syndicale, syndicat local, Loi du 1%, partenariat.

## Summary

The object of this dissertation is to identify and explain factors, internal and external, that were determining in the decision of local union to participate in decisional or consultative committee to manage training issues in the private sector in Québec. The data used come from interviews conducted with presidents of local unions affiliated with the metallurgy federation of the CNTU.

The analysis of the data shows that two external and four internal factors played a role in the active participation of the local union in a training program. Among the external factors, the 1% Law served as a leverage for local unions to impose themselves in labor environment in terms of training and to assume a decisional power on this question, a subject absent from the law. Furthermore, this study shows that a difficult financial situation of the company increases possibilities for a local union to be involved in a training committee.

Among the internal factors, results show that a proactive behavior of a local union favors its participation in training. This study also shows that developed and changing technology stimulates the local union to be involved in worker training. This involvement is even stronger when members exhibit substantial needs for training. Finally, the data analysis show a positive relationship between the degree of managerial receptivity and the degree of local union participation in continuous training.

**Keywords** : training, union participation, local union, 1% Law, partnership.

## Table des matières

	Pages
Résumé.....	iii
Summary.....	iv
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	ix
Liste des annexes.....	x
Remerciements.....	xi
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : La revue de littérature et la problématique.....</b>	<b>5</b>
1.1 La formation dans les milieux de travail.....	5
1.2 La participation syndicale au système de formation.....	11
1.3 La concertation patronale-syndicale et la concertation.....	21
1.4 La problématique : la littérature et l'approche stratégique de Weil.....	30
<b>Chapitre 2 : Le modèle d'analyse, le cadre opératoire, les hypothèses et la méthodologie.....</b>	<b>35</b>
2.1 Le type de recherche.....	35
2.2 Le modèle d'analyse.....	37
2.3 Les hypothèses.....	48
2.4 La méthodologie.....	52

<b>Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats.....</b>	<b>57</b>
3.1 Élaboration et présentation de la population sous étude.....	57
3.1.1 Constitution de l'échantillon selon la variable dépendante.....	57
3.1.2 Présentation sommaire de la population sous étude.....	60
3.2 Analyse des facteurs externes.....	62
3.2.1 Le cadre institutionnel.....	62
3.2.2 L'appui de l'organisation syndicale.....	67
3.2.3 Le contexte économique.....	72
3.2.4 Bilan des facteurs externes.....	80
3.3 Analyse des facteurs internes.....	81
3.3.1 L'attitude du syndicat local.....	81
3.3.2 L'ouverture patronale.....	88
3.3.3 La technologie utilisée.....	93
3.3.4 La taille de l'unité d'accréditation.....	96
3.3.5 La catégorie de travailleurs.....	98
3.3.6 Bilan des facteurs internes.....	99
3.4 Synthèse de l'analyse des résultats.....	99
 <b>Chapitre 4 : Discussion.....</b>	 <b>103</b>
4.1 Convergences et divergences par rapport à la littérature.....	103
4.2 Le modèle théorique de Weil.....	114
4.3 Les connaissances nouvelles issues de la recherche.....	119
4.4 Les limites de la recherche.....	121



**Conclusion..... 123**

**Bibliographie..... 127**

**Liste des tableaux**

	Pages
Tableau I Opérationnalisation de la variable dépendante .....	40
Tableau II Opérationnalisation des variables indépendantes .....	45
Tableau III Les hypothèses de recherche .....	48
Tableau IV Échantillon par groupe .....	58
Tableau V Masse salariale des entreprises .....	63
Tableau VI Indicateurs du niveau de mondialisation des entreprises .....	73
Tableau VII Nombre de membres du syndicat local .....	97

## Liste des figures

	Pages
Figure I Le modèle conceptuel .....	37

## Liste des annexes

- Annexe I La grille d'entrevue
- Annexe II Clauses de formation des syndicats de « participation décisionnelle »
- Annexe III Clauses de formation des syndicats de « participation consultative »
- Annexe IV Clauses de formation des syndicats de « participation limitée »

## Remerciements

Nous voulons remercier la fédération de la métallurgie de la CSN qui nous a permis d'effectuer notre étude parmi ses syndicats locaux. Nous remercions également la CSN pour l'octroi de la Bourse Marcel-Pepin, qui nous a grandement aidé dans la réalisation de ce mémoire. Nous aimerions remercier spécialement M. Philippe Tremblay, directeur de la fédération de la métallurgie (CSN), qui nous a été d'une aide précieuse lors de notre étude sur le terrain, de même que les présidents et conseillers des syndicats locaux, qui nous ont accordé leur précieuse collaboration. Finalement, nous remercions M. Jean Charest pour le support et l'encadrement nécessaire tout au long de la réalisation de notre mémoire.

## Introduction

Ce mémoire porte sur la participation syndicale au partenariat local en matière de formation continue. Nous désirons comprendre et expliquer le plus possible les facteurs qui furent déterminants dans la décision d'un syndicat local de faire partie d'un comité conjoint décisionnel pour gérer le développement de la main-d'œuvre dans le secteur privé au Québec. Les sections suivantes comportent une revue de littérature qui permet d'expliquer notre projet de recherche sur ce sujet en particulier, de même que notre cadre théorique, notre modèle d'analyse et notre méthodologie. Nous présenterons ensuite les résultats de notre enquête sur le terrain et l'analyse de ces derniers. Ce mémoire se termine par notre chapitre de discussion et une brève conclusion. En premier lieu, il importe d'émettre une construction conceptuelle du problème pour mieux saisir notre projet et le contexte qui l'entoure, afin d'établir notre question de recherche.

La formation de la main-d'œuvre a pris énormément d'importance en relations industrielles depuis la fin du siècle dernier. En effet, il est largement reconnu dans la littérature scientifique en sciences sociales que la qualification de la main-d'œuvre constitue un enjeu stratégique crucial pour les acteurs qui composent les sociétés industrielles d'aujourd'hui. Or, le contexte économique mondial connaît, depuis les années 80, des transformations importantes motivant en grande partie l'évolution des stratégies mises de l'avant par les acteurs pour faire face à cette constante évolution. La concurrence accrue et la mobilité internationale du capital ont redéfini les règles de production et les relations d'emploi des pays du monde entier. Cependant, même si la mondialisation se traduit par des pressions plus ou moins similaires sur l'ensemble de ces pays, l'adaptation de ces derniers à l'enjeu de la formation demeure dominée par des stratégies définies par les acteurs nationaux (Charest 1999). Ainsi, il existe, parmi ces pays, plusieurs types de système de formation selon qu'ils reposent davantage sur la coopération des acteurs

ou davantage sur l'entreprise, avec une implication plus ou moins grande de l'État dans la gestion de la formation.

Au Québec jusqu'à maintenant, ce sont les années 90 qui constituent l'époque la plus importante dans le développement du système national de formation. En effet, en 1991, le gouvernement a publié un important énoncé de politique sur le développement de la main-d'œuvre, qui constituait en fait le coup d'envoi d'une vaste stratégie politique basée sur l'objectif d'attribuer un rôle déterminant à la formation de la main-d'œuvre dans le développement optimal de l'économie, et où la responsabilité de cette dernière reviendrait à tous les acteurs du marché du travail. Ainsi, cette période fut marquée par la participation soutenue des acteurs patronal et syndical dans diverses initiatives visant à structurer leurs propres actions dans le domaine de la formation. Depuis près d'une quinzaine d'années, l'ensemble des acteurs ont su reconnaître l'importance stratégique de la formation continue, non seulement pour accroître l'aspect concurrentiel de l'entreprise, mais aussi pour améliorer les compétences des travailleurs. Par conséquent, les acteurs ont dû établir leurs relations sur de nouvelles bases, afin d'être en mesure de répondre efficacement à la nouvelle réalité. C'est dans cette optique que l'énoncé de 1991 a servi de tremplin pour de nombreuses initiatives de concertation et de partenariat. Par exemple, il y eut la création de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, puis celle de la Commission des partenaires du marché du travail. La première fut remplacée par Emploi-Québec en 1997, une nouvelle entité autonome de services relevant du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. La seconde regroupe les partenaires patronaux et syndicaux et joue un rôle conseil auprès de ce ministère. Par ailleurs, les deux dispositifs principaux du système actuel de formation continue sont : (1) la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, communément appelée Loi du 1%, qui vient obliger les entreprises dont la masse salariale est de plus de 250 000\$ à consacrer au moins 1% de cette somme à la formation de leur main-d'œuvre depuis le premier janvier 1996; et (2) la Politique d'intervention sectorielle qui vient favoriser la création de comités paritaires sectoriels (une vingtaine ont été mis en place à ce jour) (Bernier

2001). Cependant, il est important de noter que la Loi du 1% a subi quelques modifications depuis le premier janvier 2004, rendant l'investissement en formation obligatoire aux entreprises dont la masse salariale est de plus de 1 000 000\$. Malgré cette dernière modification de la loi, nous pouvons constater que l'ensemble de ces innovations témoigne de la volonté de l'État québécois de développer une véritable culture de la formation chez les acteurs en misant sur la concertation et le partenariat. Ainsi, il existe une certaine complémentarité entre les formes institutionnelles et les stratégies des acteurs.

La tendance à la régulation conjointe de la formation au Québec aurait pu être inspirée par certains pays d'Europe, qui ont développé leur système de formation dans cette lignée (Charest 1999)<sup>1</sup>. Les actions du gouvernement québécois et les pressions externes ont incité les acteurs à redéfinir graduellement leurs relations, laissant tomber peu à peu les modes plutôt conflictuels de négociation pour privilégier davantage la coopération. Ainsi, la tendance à la concertation a pu se faire sentir à tous les niveaux d'actions, c'est-à-dire tant au niveau national qu'aux niveaux régional, sectoriel et local de l'industrie. De plus, il semble que la « paix industrielle » soit devenue nécessaire dans plusieurs milieux de travail du secteur privé au Québec (ministère du Travail 2004). La concertation sur la formation semble relativement bien installée aux niveaux national et sectoriel au Québec. Par contre, les études consultées montrent que l'importance de la formation diffère entre les acteurs d'un niveau d'action à l'autre (Bernier 2001; Bernier, Bilodeau, Grenier 1996). Ainsi, les acteurs développent des positions complémentaires et adaptées à leur niveau d'action (national, local) en mettant à profit les dispositions législatives concernant les besoins en formation continue. En effet, l'entreprise peut désormais utiliser les pressions de l'environnement pour motiver ses décisions au sujet de la formation de sa main-d'œuvre. Elle peut ainsi structurer son action locale face au syndicat à travers cette logique de concertation qui règne au niveau national. Pour sa part, le syndicat a la possibilité d'inscrire son action dans la foulée

---

<sup>1</sup> Nous pensons à l'Allemagne, la Suède ou l'Autriche dont le système de formation est fortement basé sur la coopération entre l'État, l'entreprise et les syndicats.



de la Loi du 1%, qui crée une opportunité, tout en étant limitée dans ses prescriptions ou droits pour ce dernier. Or, la partie syndicale, étant contrainte à négocier des clauses de formation continue, développe des stratégies afin d'occuper un nouvel espace de régulation en la matière. En privilégiant le partenariat, le domaine de la formation est alors ouvert à la négociation et c'est l'entreprise qui demeure le lieu privilégié de l'action syndicale dans le système québécois de relations industrielles.

La concertation patronale-syndicale en matière de formation fait désormais partie de plusieurs milieux de travail au Québec. Nous croyons que les dispositions autour de cette question représentent un nouvel environnement réglementé par la Loi du 1%, qui touche directement la main-d'œuvre des entreprises, donc le syndicat local. Or, ces dispositions et les facteurs liés au nouvel environnement ont amené plusieurs syndicats à prendre position. Les acteurs ont alors produit de nouvelles règles entre eux sur les lieux même du travail. Ces règles ont pris la forme de lettres d'ententes, mais ont tranquillement fait leur chemin vers les dispositions de la convention collective, ce qui a amené les acteurs à développer de nouvelles pratiques locales en matière de formation continue (partenariat). Nous aimerions comprendre les facteurs qui ont été déterminants dans la décision d'un syndicat local de faire partie d'un comité paritaire sur la formation. Puisque les dispositions de la Loi du 1% visent directement les entreprises, nous croyons pertinent d'inscrire notre analyse dans les effets de cette loi sur les relations patronale-syndicale dans les milieux de travail. Notre recherche aura pour objectif principal de comprendre la stratégie du syndicat local à cet effet. Plus précisément, nous formulerons notre question de départ comme suit :

Quels sont les facteurs déterminant le degré de participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue dans le secteur privé au Québec?

# **CHAPITRE 1- La revue de littérature et la problématique**

## **1.1 La formation dans les milieux de travail**

Il apparaît dans notre problématique générale que l'importance de la formation des travailleurs constitue un événement relativement nouveau au Québec. En effet, les transformations les plus importantes du système québécois de la formation sont survenues au cours des années 90. Cependant, la question de la formation n'est pas un phénomène récent pour tous les pays, comme c'est le cas au Québec. En effet, une analyse comparative de Jean Charest (1999), met en évidence les caractéristiques de plusieurs systèmes de formation nationaux, dont certains furent introduits avant 1980. Ainsi, des pays comme l'Allemagne, la Suède ou la Norvège, ont tous développé depuis longtemps des mesures conjointes pour assurer une formation professionnelle appropriée à leur capital humain.

Dans cette étude, l'examen plus approfondi de plusieurs systèmes nationaux de formation a permis à l'auteur de dégager quelques tendances particulières qui ont pu inspirer le développement du système de formation au Québec. Jean Charest identifie quatre tendances principales du système québécois de formation, c'est-à-dire une tendance vers la régulation conjointe, une tendance vers la décentralisation, une tendance à l'utilisation du cadre législatif et, finalement, une tendance vers l'autonomie décisionnelle des acteurs de l'entreprise. Cette étude a permis de revoir les fondements stratégiques de ce que l'auteur appelle la «modernisation» du système de formation professionnelle du Québec. De cette façon, l'auteur montre que la formation demeurera un enjeu crucial du développement économique pour de nombreuses années et que les acteurs ne pourront faire abstraction de cette tendance à l'avenir.

Pour les fins de notre recherche, deux résultats de cette étude nous semblent plus importants à retenir. En premier lieu, l'auteur affirme qu'il existe au Québec une volonté grandissante des acteurs de s'engager dans de nouvelles formes de prise en

charge de la formation. Nous pouvons donc en déduire que la formation a pris suffisamment d'importance stratégique pour être intégrée aux pratiques de relations de travail des entreprises et des syndicats. Dans un deuxième temps, Charest montre que la majorité des entreprises rencontrent assez aisément les exigences de la Loi du 1%. Pour notre étude, cela porte à croire qu'il est possible que la Loi du 001% puisse avoir joué un rôle dans la prise de conscience des acteurs à l'égard de l'importance de la formation continue. Jean Charest termine son article en insistant sur le fait que les acteurs québécois du système de relations industrielles ont intérêt à établir des objectifs de résultat clairs à atteindre et à se doter d'instruments de mesure et d'évaluation de leurs actions.

D'autres auteurs ont tenté d'évaluer l'importance de la formation dans les milieux de travail en jetant un regard sur les caractéristiques des conventions collectives de juridiction québécoise. Ce fut le cas, notamment, pour Réal Morissette (1993) qui a réalisé une étude ayant pour objet d'analyser l'intérêt des acteurs face à la formation des travailleurs en se basant sur le taux de présence des différentes clauses à cet effet dans les conventions collectives du Québec durant la période de 1980 à 1992. Son analyse comparative a permis de déceler différentes caractéristiques des conventions qui peuvent influencer l'importance accordée à la formation par les parties à la négociation, tel le secteur d'activité, la taille de l'unité d'accréditation, la catégorie d'emploi et l'affiliation syndicale.

Par un examen minutieux des conventions collectives, l'auteur dresse un portrait révélateur de la situation québécoise. En effet, l'étude montre que l'intérêt pour la formation n'est pas négligeable et qu'il est en croissance au sein des milieux de travail durant la période d'observation. Morissette montre aussi que l'intérêt pour la formation se manifeste plus fréquemment dans les conventions collectives du secteur public, dans les conventions des grandes unités et dans les conventions de cols blancs. Cependant, l'intérêt pour la formation dans le secteur privé est également en croissance depuis 1982 (Morissette 1993). En dernier lieu, Morissette affirme que l'intérêt pour la formation varie entre 1980 et 1992 selon un cycle qui

semble refléter celui de l'activité économique. L'auteur arrive au résultat que ces variations cycliques s'observent davantage dans les conventions du secteur privé pour deux types de mesures de formation, soit les mesures de formation en cas de changement technologique et les programmes généraux de recyclage et de perfectionnement.

Dans la même veine que Réal Morissette, l'auteure Odette Voyer (1991) a aussi réalisé une étude pour déterminer s'il existe une culture de formation au sein des milieux de travail syndiqués du Québec. Par « culture de formation », Voyer suppose une philosophie de gestion qui valorise la formation et le développement des ressources humaines. Cette auteure utilise l'information des conventions collectives de manière à rendre compte du contenu des dispositions en matière de formation et de mesurer l'incidence de ces dispositions dans les conventions. Selon cette étude, la culture de la formation se manifeste autant par les ressources financières que l'employeur consent à cette activité, que par l'utilisation par les employés des mesures disponibles (Voyer 1991). Les conclusions de Voyer sont sensiblement les mêmes que celles de Morissette (1993). Cependant, Voyer s'intéresse davantage au contenu des différentes clauses de formation existant au Québec, sur la nature de la formation encourue et sur les modalités généralement privilégiées par chacune d'elles.

Ce qu'il faut retenir de l'étude de Voyer (1991), c'est que les parties à la négociation du secteur privé affichent un intérêt moindre que celles du secteur public à l'égard de la formation. De plus, l'auteure conclut qu'en l'absence de mesures de formation négociées par les employeurs et les syndicats, il ne se fait que peu ou pas de formation. Par conséquent, il nous est permis de croire que l'intérêt syndical pour la formation peut avoir une influence sur l'intérêt patronal pour le développement de la main-d'œuvre. Finalement, Voyer fait le constat qu'auparavant, les clauses de formation contenues dans les conventions collectives, notamment celles reliées au changement technologique, se résumaient à de simples dispositions de type reconnaissance de principe. Ces mesures sont désormais plus

vigoureuses et visent à assurer la stabilité d'emploi et à minimiser la déqualification des salariés touchés. Cette évolution témoigne donc d'une implication plus grande à l'égard de la formation et suggère que les parties à la négociation sont des interlocuteurs privilégiés et la convention collective, un lieu possible de cristallisation d'une culture de formation en entreprise (Voyer 1991).

Les études réalisées par Morissette (1993) et Voyer (1991) demeurent toutefois limitées puisque ces analyses remontent au début des années 90. L'importance accordée à l'enjeu de la formation dans les établissements syndiqués a sans aucun doute évoluée depuis cette période, notamment avec l'arrivée de la Loi du 1%. À l'époque où ces études furent réalisées, les auteurs attiraient notre attention sur le fait qu'une faible proportion des parties discutait alors régulièrement des questions de formation dans le cadre de comités mixtes. Or, Jean Charest, lors d'une étude réalisée en 1998, a révélé que la formation dans les milieux de travail a gagné en importance, particulièrement entre 1990 et 1998. En effet, l'auteur montre que le taux de présence du comité bipartite en matière de formation, bien qu'il soit demeuré stable entre 1980 et 1990, a connu une progression entre 1990 et 1998. Ce résultat, qui témoigne de l'importance accrue accordée à la formation par les parties au sein de l'entreprise, s'avère particulièrement intéressant pour les fins de notre recherche.

Parfois, l'importance de la formation pour les entreprises du Québec est reflétée par la nature de la formation offerte par l'employeur. D'ailleurs, une étude réalisée par Colette Bernier (1999) se penche sur la question et se demande si les pratiques récentes des entreprises québécoises dans le domaine de la formation de la main-d'œuvre sont de nature à développer les compétences de cette dernière. Pour évaluer ainsi la qualité de la formation offerte, l'auteure passe en revue un certain nombre d'innovations de formation d'entreprises du Québec pour déterminer, par la suite, la signification de ces innovations pour l'entreprise et les travailleurs. À cet effet, Bernier identifie deux modèles de formation, soit le modèle traditionnel,

davantage réactif aux changements, et le modèle innovateur, qui propose une formation davantage stratégique, proactive et continue.

Ce qui nous intéresse dans cet article, c'est le portrait de l'importance de la formation en entreprise dressé par l'auteure. En effet, Bernier dénote que l'entreprise québécoise devient de plus en plus proactive, en raison du contexte économique actuel. Ce qu'il y a de nouveau dans les formations récentes c'est qu'elles sont le plus souvent liées à des changements significatifs de l'organisation du travail. Ainsi, la formation n'est plus vue alors comme un moment séparé du travail mais, au contraire, elle est désormais pensée comme un processus étroitement imbriqué au travail. Nous pouvons croire que la formation suscitera alors plus d'intérêt pour le syndicat local. De plus, l'auteure conclut que l'objectif de la Loi du 1% d'assurer une mobilité certaine à la main-d'œuvre ne serait pas atteint dans la majorité des formations d'entreprise, même les plus nouvelles. Pour les fins de notre recherche, il est important de retenir de cet article que la nouvelle logique de formation en entreprise demeure profondément « économiste » et « productiviste », où seul les résultats matériels tangibles en lien avec les seuls objectifs économiques de l'entreprise sont pris en compte. L'auteure conclut néanmoins que la loi sur la formation de la main-d'œuvre a réussi à responsabiliser les entreprises envers la formation de leur main-d'œuvre.

D'autres auteurs ont su montrer que l'importance accordée à la formation peut dépendre de plusieurs caractéristiques propres à l'entreprise. D'ailleurs, les auteurs Baldwin et Johnson (1995) se sont intéressés à la question de la formation en entreprise sous cet angle. À partir des données d'une enquête récente tirée de Statistique Canada, les auteurs se sont penchés sur les caractéristiques des petites et moyennes entreprises qui proposent de la formation à leur personnel. Cette étude a permis aux auteurs d'analyser les décisions prises par les entreprises en matière de formation à la lumière de leurs nombreuses autres activités et stratégies. L'étude de Baldwin et Johnson montre que la formation est un facteur de production caractéristique de l'entreprise novatrice en général, et que l'entreprise la plus

réceptive aux politiques de formation est celle où l'innovation et la gestion de la qualité ont déjà droit de cité. Les principales conclusions de cette étude appuient l'hypothèse voulant que le développement du capital humain, facilité par la formation, soit complémentaire à l'innovation et à l'évolution technologique. Les résultats de l'étude font ressortir aussi que la formation occupe une place importante lorsque l'entreprise met l'accent sur la qualité et sur une stratégie intégrale en matière de ressources humaines.

Mis à part les conclusions de l'étude de Baldwin et Johnson (1995), nous portons notre intérêt sur certains éléments particuliers invoqués par ces derniers. Les auteurs affirment qu'une entreprise qui considère son climat syndical concurrentiel a plus de chance de proposer de la formation à son personnel. Un climat syndical concurrentiel se caractérise d'abord par une coopération bien établie entre les acteurs locaux. De plus, cette étude accorde de l'importance à plusieurs caractéristiques de l'entreprise qui nous semblent intéressantes dans le cadre de notre projet de recherche. D'après les auteurs, plus une entreprise est grande, plus il est probable qu'elle propose de la formation. Ils ont déterminé de plus que l'entreprise manufacturière est relativement peu encline à proposer de la formation à ses salariés, que les entreprises québécoises offrent moins de programmes de formation que les autres, et que les salariés professionnels sont proportionnellement plus nombreux à recevoir de la formation que les autres travailleurs. La décision de procéder à la formation dépend donc de la reconnaissance de l'importance stratégique de la formation pour l'entreprise et le syndicat local.

En résumé, il est clairement établi dans la littérature que la formation de la main-d'œuvre a considérablement gagné en importance au Québec, tant au niveau national qu'au niveau de l'entreprise. Ce résultat n'est pas seulement dû aux pressions économiques externes, mais il est grandement attribué à une panoplie de facteurs et de caractéristiques propre à chacun des milieux de travail. Mais avant de définir clairement les impératifs au partenariat, il est important de revoir ce que dit la littérature au sujet du mouvement syndical face à l'enjeu de la formation.

## 1.2 La participation syndicale au système de formation

La participation syndicale au système de formation québécois est désormais reconnue par la littérature en relations industrielles (Charest 1998; Bernier 2001). Cependant, certains auteurs se questionnent sur la validité de la participation syndicale réelle à la gestion de la formation (Streeck 1992), alors que d'autres semblent convaincus de l'importance de la présence syndicale en entreprise face à cette question (Kennedy, Drago, Sloan et Wooden 1994; Green, Machin et Wilkinson 1999).

En ce qui concerne la situation au Québec, le mouvement syndical a été partie prenante de cette reconnaissance de l'importance de la formation et il a joué un rôle actif dans l'élaboration des stratégies, des mécanismes institutionnels et des pratiques au cours des années 90. Un article de Jean Charest (1998) vise précisément à mettre en évidence les éléments de la contribution du mouvement syndical québécois au dossier de la formation de la main-d'œuvre dans le secteur privé québécois. Pour ce faire, l'auteur a procédé à l'évaluation d'éléments relatifs à l'orientation des politiques publiques, aux innovations institutionnelles introduites et au développement de mesures spécifiques au sein des milieux de travail. Concrètement, l'article vise à circonscrire la contribution des deux principales centrales syndicales du secteur privé au Québec, soit la FTQ et la CSN. Le texte de Charest (1998) comporte des aspects intéressants par rapport à notre sujet de recherche, puisqu'il témoigne des actions concrètes réalisées par le mouvement syndical québécois pour mettre sur pied le climat de concertation à l'origine du partenariat en milieu de travail. En effet, la formation de la main-d'œuvre représente un enjeu qui a été traité de longue date au sein du mouvement syndical. Or, l'auteur de cet article montre que la FTQ et la CSN ont reconnu à la formation de la main-d'œuvre un rôle important dans le contexte économique au tournant des années 90. Ces deux organisations ont revendiqué la mise en place de mesures spécifiques dans les milieux de travail, au niveau sectoriel et par le biais de l'action gouvernementale. Elles ont soutenu également la nécessité de faire



participer les travailleurs et leurs représentants dans toute démarche associée à la formation de la main-d'œuvre. Ainsi, nous constatons la volonté de ces centrales syndicales à participer de manière décisionnelle à la formation. Or, les organisations syndicales ont fortement appuyé le principe du paritarisme, notamment au niveau de la formation en entreprise. Il est aussi indiqué que les deux organisations syndicales à l'étude ont longtemps revendiqué de recourir à des mesures institutionnelles jugées plus structurantes pour assurer le développement de la formation.

En regard de la Loi du 1%, l'auteur fait la remarque que cette mesure spécifique allait dans le sens des revendications de la FTQ et de la CSN. Cependant, ces dernières voulaient rendre obligatoire l'implantation de comités paritaires de formation dans toutes les entreprises, chose qui n'a pas été faite, bien qu'il soit possible pour les syndicats locaux de négocier leur implication, consultative ou décisionnelle, au sein de comités paritaires. Ainsi, les organisations syndicales sont plus enclines à la concertation que les employeurs québécois. Globalement, Charest (1998) en arrive au constat que les organisations syndicales ont obtenu une réponse plutôt positive quant à plusieurs de leurs revendications dans l'orientation des politiques et des institutions en matière de formation. Fait intéressant pour les fins de notre recherche, les données présentées dans cet article révèlent que seulement 30% des comités bipartites mis en place dans les milieux de travail sont décisionnels. De plus, l'auteur constate que très peu de conventions collectives prévoient l'existence d'un comité bipartite, alors que les appels à la concertation sont monnaie courante depuis de nombreuses années au niveau national. Ainsi, la participation syndicale à la formation semble plutôt limitée au niveau local. Nous pouvons alors constater que le partenariat local en matière de formation continue, où le syndicat dispose d'un pouvoir décisionnel, demeure relativement marginal au Québec.

Les progrès réalisés au Québec pour construire un système de formation adéquat peut prendre plusieurs significations. Dans son article, Jean Charest (1998) émet la

possibilité d'y voir un signe de l'efficacité des syndicats à faire progresser le dossier de la formation dans les milieux de travail. Les positions officielles et convergentes des deux grandes centrales québécoises montrent la participation active du mouvement syndical québécois sur la question de la formation.

Cependant, la situation demeure plus mitigée dans les milieux de travail, où la concertation semble s'installer plus difficilement. En dernier lieu, l'auteur attire notre attention sur deux aspects intéressants pour notre sujet de recherche.

Premièrement, le constat de sous investissement en formation semble donner raison aux syndicats de revendiquer une association plus formelle des employés au développement de la formation en instituant des comités paritaires. En second lieu, l'auteur indique qu'il est impératif pour l'acteur syndical d'appliquer une étroite coordination de ses actions dans chacun des niveaux d'intervention, ainsi que des efforts spécifiques au niveau de l'entreprise, puisque cette dernière demeure le lieu privilégié de la représentation et de l'action dans le système québécois des relations industrielles. C'est aussi à ce niveau que l'on pourrait distinguer plusieurs degrés de participation syndicale à la formation.

Dans un même ordre d'idées, Colette Bernier (2001) s'est intéressée à la participation des syndicats québécois à l'enjeu de la formation. Dans son article, l'auteure a retracé l'évolution des positions officielles des centrales syndicales sur la formation continue de la main-d'œuvre pour examiner et comparer les modes d'action des syndicats locaux sur cette question. Bernier a voulu explorer l'idée de modes de réaction décalés entre les centrales qui ont placé leur intervention à un niveau de représentation large et stratégique et les syndicats locaux qui, au contraire, semblent réagir sur un mode plus pragmatique aux propositions patronales concernant la formation. Elle analyse les trois grandes positions syndicales qui ressortent des documents officiels syndicaux sur la formation professionnelle, à savoir celle d'abord du droit à la formation, celle ensuite d'une revendication pour les formations qualifiantes et transférables, celle enfin d'une participation syndicale à la gestion de la formation. L'ensemble de cet article tente

de mieux cerner la base des nouvelles logiques syndicales à l'égard de la formation, tant au niveau national, qu'au niveau local.

Pour les fins de notre recherche, certains résultats nous paraissent plus intéressants. Par exemple, l'auteure attire notre attention sur le fait que la nouvelle logique du syndicat, où ce dernier accepte de lier la formation aux besoins du marché, glisse peu à peu d'une notion de «droit» à la formation à une notion d'«obligation» de formation. Par conséquent, l'auteure montre que cette nouvelle logique est loin d'être acceptée par les membres du syndicat qui, au-delà du discours, voient la formation comme une nouvelle exigence des employeurs. De plus, l'article montre que la Loi du 1% n'encourage pas vraiment les formations «qualifiantes», dans la mesure où la loi donne tout le pouvoir aux employeurs dans le choix des formations. La revendication syndicale d'un droit à la participation des syndicats à la gestion de la formation dans leur entreprise semble de plus en plus secondaire avec le temps. Cela nous porte à croire que le cadre juridique entourant la gestion de la formation semble être plus favorable à l'employeur plutôt qu'au syndicat au niveau local. Cette constatation pourrait expliquer les différents degrés de participation des syndicats locaux à la formation continue. Par contre, l'étude de Bernier montre que certains syndicats ne voient pas la formation comme un domaine extérieur à la négociation collective et tentent de s'en servir dans un cadre stratégique de négociation.

En ce qui concerne la participation du syndicat local à la gestion de la formation, Colette Bernier (2001) arrive à une conclusion que nous jugeons importante pour notre sujet de recherche. Il ressort de cette analyse que plusieurs syndicats locaux restent attachés au modèle traditionnel de régulation du travail, basé sur le principe d'ancienneté. L'étude révèle aussi que d'autres syndicats auront tendance à innover et à intégrer la formation à la stratégie d'action au niveau de l'entreprise. Généralement, les syndicats de la première catégorie vont privilégier une participation plus modérée à la formation, alors que ceux appartenant à la deuxième auront tendance à s'impliquer davantage. Il se dégage donc deux tendances parmi

les syndicats au niveau de l'entreprise. Une première tendance, qu'elle qualifie de «défensive», cherche à minimiser le rôle de la formation et à renforcer celui de l'ancienneté dans les mécanismes d'allocation des emplois. Cette dernière tendance demeure majoritaire dans les milieux de travail au Québec. La seconde tendance, que l'auteure qualifie de «proactive», est celle où le syndicat réussit à se servir du nouvel intérêt des entreprises pour la formation pour élargir son domaine d'intervention. Ces syndicats se retrouveraient souvent au sein de comités paritaires décisionnels ou consultatifs. Cette tendance, qui privilégie l'innovation, permet au représentant des travailleurs d'obtenir un élargissement des droits syndicaux dans divers autres domaines, tel celui de la formation. Il importe de noter que cette dernière tendance se retrouve surtout dans les syndicats des secteurs à haute technologie, tel l'aéronautique ou la pétrochimie (Bernier 2001). L'auteure termine son article en précisant que la position des syndicats, qu'elle soit «défensive» ou «offensive», reste stratégique, c'est-à-dire que, tenant compte de leur situation respective, les syndicats développent des modes d'action adéquats à cette situation. Ainsi, les syndicats locaux mettent de l'avant des stratégies différenciées selon le développement envisagé de l'emploi et des qualifications dans leurs secteurs respectifs.

Bien que le système de formation du Québec repose sur la concertation et le partenariat, Wolfgang Streeck (1992) présente un point de vue particulier quant à la stratégie syndicale à adopter face à l'enjeu de la formation. En effet, ce dernier est d'avis que les syndicats doivent élargir leur rôle au sujet de la formation de façon à ce qu'ils participent, au moyen d'une stratégie syndicale claire, à l'amélioration de la productivité et à la bonne marche du système économique en général.

Streeck (1992) accorde beaucoup d'importance à la participation syndicale à la formation de la main-d'œuvre. Pour lui, le nouveau visage des relations industrielles, caractérisé par des relations de travail plus coopératives et consensuelles, plutôt qu'un régime fondé sur l'adversité et le conflit, renforce l'idée que l'émancipation du mouvement syndical dans cette nouvelle configuration passe

par l'appropriation de la formation de la main-d'œuvre. Les employeurs prétendent que des changements fondamentaux dans leur environnement compétitif nécessitent de meilleures relations entre les acteurs et un besoin accru de travailleurs compétents. De ce fait, Streeck soutient que le syndicat peut devenir une partie influente de la régulation de la formation. L'auteur pose donc deux conditions qui s'avèrent essentielles à une éventuelle prise en charge de la formation par le syndicat, soit une stratégie et un véritable encadrement gouvernemental.

Selon Streeck, il est possible pour l'acteur syndical d'élaborer une stratégie qui lui serait propre. Cette dernière se doit d'intégrer à la fois des éléments de coopération et de conflit, afin de demeurer proactive et mobilisante. L'auteur ne croit pas que la coopération des acteurs soit la seule solution à la question de la formation, en s'appuyant sur des motifs productivistes comme le font les entreprises. Le syndicat oublierait alors sa fonction distributive d'autrefois. L'auteur stipule qu'en abandonnant complètement le conflit, les syndicats risquent de perdre leur capacité d'imposer des règles à l'économie en générale, et de perdre leur crédibilité envers leurs membres, puisqu'ils seront constamment tiraillés entre leur identification aux membres et les intérêts des entreprises.

Par conséquent, Streeck s'oppose à l'idée que les syndicats ne devraient plus miser sur la mobilisation ou sur le pouvoir politique pour imposer des règles de travail, puisque la vive concurrence du marché et le besoin d'une main-d'œuvre qualifiée obligeraient les entreprises à offrir des conditions de travail avantageuses. Ainsi, l'obligation de la partie syndicale à considérer la productivité de l'entreprise pour élaborer sa stratégie a pour effet de transformer le syndicat en agent de la partie patronale. Le syndicat se trouve alors dépourvu de l'ensemble de ses fonctions distributives traditionnelles, indispensables pour demeurer constructif et créatif face à la situation présente de la formation.

Partant de ce raisonnement, Streeck considère que bien qu'il soit souhaitable que les syndicats coopèrent avec l'employeur au sujet de la formation, il est impératif

pour le mouvement syndical de s'imposer et de développer un pouvoir suffisant pour y arriver. Par conséquent, la coopération autant que le conflit demeurent essentiels pour jeter les bases d'un partenariat durable, notamment en matière de formation. L'acteur syndical doit ainsi développer de nouvelles bases qui lui permettront d'obtenir un pouvoir assez fort pour retrouver une certaine capacité d'imposer des règles et des obligations aux employeurs qui n'auront d'autres choix que de s'y conformer.

L'auteur insiste sur le fait qu'il existe de nombreuses opportunités pour les syndicats de combiner leur indépendance et leur pouvoir de représentation des membres avec des considérations sociales et économiques plus générales. Pourtant, au-delà de l'importance accordée à la formation, peu de syndicats auraient réellement évalué les implications de cet enjeu sur leur propre statut et sur leur stratégie. Selon Streeck, les syndicats voient trop souvent la formation professionnelle comme un domaine appartenant aux directions d'entreprises, s'empêchant ainsi de développer une position autonome sur le sujet.

Streeck (1992) explique qu'il est possible que la formation de la main-d'œuvre occupe une importance semblable à celle qu'avait le salaire à l'époque du syndicalisme de distribution. En effet, la formation représente la source de compétitivité la plus importante pour les entreprises actuelles. Les compétences recherchées se trouvent maintenant au sein des milieux de travail avec la participation active des employeurs et non dans les écoles. Les syndicats, s'ils obtiennent le support approprié des politiques publiques, ont la capacité de faire en sorte que les employeurs offrent plus de formation. C'est dans cette perspective que la combinaison coopération-conflit semble prendre de l'importance. Selon l'auteur, une attitude essentiellement coopérative rendrait les syndicats vulnérables à une perte de légitimité et ils risqueraient, tôt ou tard, de s'enliser dans les pressions du marché au profit des seuls intérêts patronaux.

Dans l'optique de notre sujet de recherche, nous sommes à même de comprendre que les syndicats peuvent participer au développement de la formation à la condition qu'ils définissent clairement leur propre stratégie à cet égard et que le partenariat ne peut en être un exclusivement de coopération en éliminant les possibilités de confrontation. Cependant, Streeck affirme qu'une stratégie syndicale ne suffit pas. En effet, la capacité des syndicats d'influencer les décisions patronales dans le sens d'un plus grand investissement dans la formation de sa main-d'œuvre est largement dépendante de l'encadrement politique et institutionnel en place. Selon l'auteur, le coût élevé des mesures favorisant la formation et le maraudage de la main-d'œuvre qualifiée constitue une bonne explication du sous investissement des entreprises dans la formation de leurs travailleurs. L'acteur syndical se voit donc dans l'obligation de s'impliquer sur le plan politique et organisationnel pour contribuer à la création et au maintien d'un cadre institutionnel favorisant l'offre de formation de qualité de la part de l'acteur patronal.

Pour les fins de notre recherche, il est important de considérer l'étude de Wolfgang Streeck (1992) afin de comprendre les différences qui existent entre les points de vue des chercheurs quant à la participation syndicale à la formation. Ainsi, la perspective de Streeck quant au rôle fondamental de l'acteur syndical dans le domaine de la formation nous apparaît particulièrement intéressante. Cependant, certains éléments méritent que l'on s'y attarde davantage. Premièrement, l'étude révèle que plusieurs syndicats sont encore réticents à participer activement au développement de la formation, car les initiatives patronales à cet égard sont vues par ces derniers comme autant de façons pour intensifier la cadence de travail, couper dans les effectifs, etc. Ainsi, ces derniers privilégieraient un degré de participation plus limitée à la formation. En second lieu, l'auteur insiste sur l'importance pour les syndicats de faire de la formation un enjeu central des relations de travail, puisque ni les forces du marché, ni les employeurs ne sont garants d'un investissement suffisant ou d'une formation qualifiante et équitable des travailleurs.

Troisièmement, nous voulons insister sur le fait que l'auteur accorde beaucoup d'importance à la stratégie syndicale et au cadre politique et institutionnel pour définir le succès de l'action syndicale dans la formation. Ainsi, les syndicats se doivent d'être engagés sur le plan politique pour se donner les moyens de développer le système de formation le plus possible selon leurs intérêts. Finalement, Streeck montre qu'il est facile pour l'employeur d'attaquer le mouvement syndical impliqué dans la formation en disant qu'il s'agit de groupes d'intérêts particuliers qui freinent le progrès industriel et limitent l'accès équitable de l'ensemble de la population à la formation. Cependant, c'est en négociant des ententes sur la formation dans les milieux de travail que les syndicats pourront contribuer de façon concrète et considérable au développement de la main-d'œuvre. C'est ainsi que la formation devient le véhicule avec lequel le syndicat pourra élargir son rôle de façon à participer au développement économique, sans négliger pour autant ses fonctions sociales traditionnelles. Ainsi, leur présence au sein de comités de formation décisionnels ou consultatifs serait tout à fait légitime.

L'importance de la participation syndicale à l'enjeu de la formation dans les milieux de travail a été vérifiée dans une étude australienne réalisée par Sean Kennedy, Robert Drago, Judith Sloan et Mark Wooden (1994). En effet, les auteurs se sont penchés sur la question en examinant s'il existe un impact net de la présence syndicale sur l'étendue de la formation formelle offerte par l'employeur au sein des entreprises australiennes. Ils ont en fait tenté de montrer que la tendance perçue dans la littérature anglaise et selon laquelle les syndicats locaux ont un impact négatif sur la formation offerte par l'employeur est fausse.

La littérature anglaise montre que les règles d'ancienneté imposées par le syndicat et le fait que les employeurs engagent des employés déjà formés constituent deux des principaux freins à l'offre de formation de la part des employeurs. Cependant,



les auteurs accordent une importance particulière à la théorie de la voix syndicale<sup>2</sup> développée par Freeman et Medoff (1984). La voix syndicale ne se mesure pas seulement par la densité syndicale, mais par l'ensemble des domaines où le syndicat est actif au sein de l'entreprise (SST, nouvelles technologies, réorganisation du travail, etc.). Partant de ces indicateurs, l'analyse des auteurs a montré que le syndicat représente un moyen efficace pour les travailleurs de faire valoir leurs préférences sans craindre les représailles de l'entreprise. La voix syndicale aura un effet positif sur l'offre de formation formelle.

Ce qu'il faut retenir de cet article, ce sont les principaux résultats des auteurs. L'étude révèle qu'il existe un effet positif de la présence syndicale en entreprise sur la quantité de formation qui est offerte par l'employeur, mais seulement dans les milieux de travail où le syndicat est actif et non simplement représentant de la main-d'œuvre. Puisque nous nous intéressons à la participation syndicale au partenariat local en matière de formation, ce résultat nous apparaît particulièrement intéressant. De plus, les auteurs montrent que cet effet est beaucoup plus prononcé lorsque la formation offerte est spécifique. Ainsi, l'employeur est plus enclin à investir dans la formation lorsqu'il y a moins de risque de la perdre au profit d'une autre entreprise. Finalement, les auteurs ont découvert que l'effet positif d'une présence syndicale active sur l'offre de formation diminue lorsque la taille de l'entreprise augmente. Ainsi, la taille des entreprises pourrait jouer un rôle sur l'implication des syndicats locaux.

Une étude britannique s'est aussi intéressée à l'impact des syndicats sur les pratiques en matière de formation au sein des entreprises du même pays (Green, Machin et Wilkinson 1999). En fait, les auteurs ont tenté de déceler l'existence d'un lien quelconque entre les pratiques de formation de l'entreprise et la syndicalisation des milieux de travail. Les principaux résultats de cette étude révèlent que la probabilité de recevoir de la formation de l'employeur et la quantité

---

<sup>2</sup> Selon cette théorie, la présence syndicale aurait un effet positif sur l'attitude des travailleurs et celle des employeurs à l'égard de la formation.

de formation reçue par les travailleurs est beaucoup plus élevée dans les milieux de travail syndiqués que non-syndiqués. Ainsi, les auteurs croient que les syndicats peuvent jouer un rôle important pour développer et favoriser le développement des compétences en Angleterre.

Pour les fins de notre étude, certaines conclusions nous semblent plus essentielles. Par exemple, les principaux résultats décrits précédemment s'appliquent autant aux travailleurs manuels que non-manuels. Selon les auteurs, la présence syndicale influence indirectement les décisions patronales en matière de formation en ce sens qu'elle constitue la « voix » des employés qui sont directement touchés par des mesures de formation. De plus, l'environnement plus formel des milieux syndiqués permet une meilleure identification des besoins de formation. Cette étude souligne toutefois le côté nébuleux de la participation directe des syndicats dans la formation en tant que tel. Cependant, les auteurs prédisent que ce rôle sera plus important dans l'avenir.

En résumé, la contribution du mouvement syndical face à l'enjeu de la formation fut considérable au Québec. Cette contribution a permis de construire un système de formation où l'acteur syndical peut jouer un rôle important tant au niveau national que local. L'encadrement politique et institutionnel semble favoriser la participation des syndicats à la question de la formation dans les milieux de travail et la présence syndicale semble jouer un rôle important pour créer des règles acceptées par tous. Ainsi, il est intéressant de vérifier quels pourraient être les impératifs au partenariat local.

### **1.3 La concertation patronale-syndicale et le partenariat local**

La concertation patronale-syndicale constitue un sujet d'actualité au Québec. D'ailleurs, le ministère du Travail a tenu un important Forum sur le sujet invitant plusieurs représentants des parties patronale et syndicale à participer à des ateliers (ministère du Travail 2003). De ces ateliers, le ministère a dressé un bilan des

expériences de concertation dans les milieux de travail québécois. Étant donné notre objet de recherche, il semble intéressant de s'attarder à quelques résultats qui ressortent de ce bilan.

Le bilan montre que nous avons assisté à des prises de position favorables à l'égard de la concertation de la part des centrales syndicales depuis les années 90. Or, une analyse des ateliers permet de soustraire une information particulièrement reliée à notre sujet d'étude. D'abord, il apparaît que la concertation soit issue principalement d'un changement quelconque au sein de l'entreprise. Cette initiative au changement est rarement conjointe. Si elle revient quelquefois à l'employeur, elle demeure toutefois plus fréquente de la part du syndicat. Ensuite, il ressort de ces expériences qu'une situation de crise, qu'elle soit réelle ou appréhendée, s'avère nécessaire pour que les parties s'engagent dans une expérience de concertation. Un autre facteur favorisant la concertation serait les conventions collectives de longue durée qui ne permettent pas aux parties d'attendre les négociations pour trouver une solution au problème. Enfin, une expérience de concertation sera couronnée de succès si elle réussit à s'inscrire dans la culture de l'entreprise (ministère du Travail 2003).

En ce qui concerne les principales difficultés rencontrées, le ministère dénote aussi des résultats intéressants. L'analyse des expériences révèle que la concertation constitue une solution fragile tout au long de sa mise en œuvre. En effet, les attentes des parties sont généralement élevées alors que la mise en œuvre progresse lentement. Une autre difficulté mentionnée est le manque de soutien de la base. En effet, la résistance aux changements peut s'avérer très vive en ce qui concerne la concertation. De plus, la redéfinition des rôles et des terrains communs des acteurs constitue une autre difficulté. Alors que l'employeur accepte de partager certains droits de gestion, le syndicat doit quant à lui renoncer à soumettre certaines demandes sur la base d'un rapport de force.

Une enquête réalisée par le ministère (ministère du Travail 2003) s'avère particulièrement utile pour les fins de notre recherche, puisqu'elle offre quelques résultats au sujet du partenariat au Québec. Selon cette enquête, le partenariat est une entente qui suppose un engagement mutuel et contractuel entre les parties. Il suppose la prise de décision commune, le partage des risques, du pouvoir, des avantages et des responsabilités. Le partenariat valorise le statut de l'acteur syndical, notamment par l'instauration de comités décisionnels conjoints et de mécanismes paritaires.

Puisque nous nous intéressons à la participation de l'acteur syndical au partenariat, les résultats concernant ce dernier nous semblent appropriés. Ainsi, il ressort de cette enquête que le partenariat offre au syndicat un meilleur accès à l'information, une amélioration du pouvoir de négociation, un élargissement des champs de négociation, un règlement durable des problèmes en suspens et des négociations plus faciles au moment du renouvellement de la convention collective. Cependant, l'enquête révèle que l'historique des relations de travail (conflictuelles ou non) peut jouer un rôle essentiel dans la participation du syndicat au partenariat. Le partenariat n'élimine pas la possibilité de conflit au sein du partenariat, ce qui concorde avec les propos de Streeck (1992). Finalement, il apparaît que les comités représentent le mécanisme de concertation le plus courant au Québec (ministère du Travail 2003). Ces derniers sont souvent intégrés à la convention collective. De plus, les comités conjoints sur la formation de la main-d'œuvre représentent 50% des comités en place en province. L'enquête montre aussi que 10% des comités conjoints concernant la formation sont décisionnels.

D'autres résultats concernant le partenariat nous proviennent de la littérature scientifique. Par exemple, l'auteur Jamel Choukir (1998) a effectué deux études de cas de partenariat en formation. Puisqu'il y a de plus en plus d'expériences de partenariat sur la formation, l'auteur a analysé les cas de l'Institut de chimie et de pétrochimie et de l'École des métiers de l'aérospatiale de Montréal. Par cette analyse, Choukir a tenté de faire ressortir des pistes d'analyse du partenariat dans le

secteur privé. Il insiste sur le fait que ces deux expériences sont en lien direct avec l'institutionnalisation des mécanismes de concertation au Québec décrite dans notre introduction.

L'analyse de Choukir a révélé que le partenariat serait une approche dont l'influence dépend de la capacité des parties à réaliser des compromis. En plus de gérer la main-d'œuvre, l'entreprise est impliquée dans la gestion et la conception de la formation. L'auteur affirme que les entreprises où il y a un partenariat font souvent face à des impératifs d'innovation en la matière. Il révèle aussi que la planification et le développement de la main-d'œuvre sont de plus en plus décentralisés au Québec. L'analyse des deux cas de partenariat montre que les parties en présence poursuivent plusieurs objectifs qui sont de deux catégories, soit des objectifs économiques, où les parties cherchent avant tout à accroître l'efficacité des interventions des principaux acteurs sur le marché du travail, et des objectifs politico-sociaux, où les acteurs veulent revoir le mode de fonctionnement en vigueur.

En lien avec notre objet d'étude, il est important de retenir de cet article que les intérêts des parties syndicale et patronale sont de plus en plus interdépendants. Ainsi, l'auteur dénote une nouvelle tendance à la participation dans les milieux de travail d'où provient l'intérêt pour le partenariat. Encore une fois, les résultats révèlent que les rapports entre les principaux acteurs demeurent des rapports de force, même s'il s'agit de partenariat. Dans ce rapport de force, les syndicats sont plus vulnérables. Ils sont ceux qui sont les plus prédisposés à faire des concessions dans la conjoncture actuelle de l'économie. Cependant, cela ne veut pas dire qu'ils ne tirent pas aussi profit du nouvel arrangement. L'auteur termine son analyse en insistant sur le fait que le projet de partenariat est une réponse à la crise de la société plutôt qu'une simple adaptation à la crise.

Dans un même ordre d'idées, d'autres auteurs (Bernier, Bilodeau, Grenier 1996) ont effectué une étude sur les comités paritaires de formation professionnelle au

Québec. Dans cette dernière, les auteurs se sont posé la question à savoir si de tels comités paritaires participent d'une évolution des relations de travail davantage axées sur la coopération dans un domaine, celui de la formation de la main-d'œuvre, normalement exclu du champ de la négociation collective. Ils inscrivent leur recherche dans la tendance à la concertation en matière de formation qui prévaut au Québec. L'étude révèle qu'il existe une différence marquée entre les comités sectoriels, qui auraient effectivement pu développer des relations de coopération, et les comités locaux, où une telle évolution est beaucoup moins évidente. Au niveau local, le système traditionnel de règles du travail et les modes d'action syndicale en place permettent de comprendre les difficultés d'implantation de mécanismes de coopération sur les lieux de travail. De plus, il ressort de cette étude que les difficultés d'implantation des mécanismes de concertation, comme des activités de formation, s'expliquent en grande partie par les règles du travail instituées sur les lieux même du travail. Les relations de travail vécues autour de la formation sont différentes d'une entreprise à l'autre et laissent place autant au conflit qu'à la coopération.

Notre sujet de recherche nous pousse à nous intéresser à d'autres observations de ces auteurs. En effet, l'article révèle qu'il existe trois cas de figure de relations de travail au sein des comités locaux sur la formation soit des relations plutôt conflictuelles, des relations de coopération et des relations mixtes entre la coopération et le conflit. Les auteurs identifient quelques incitatifs à la mise en place des comités paritaires de formation. Deux facteurs principaux expliquent la présence de ces comités. Le plus important, selon eux, fut le contexte de crise et de concurrence accrue qui a constitué l'élément déclencheur de ce moyen de concertation. En effet, la situation économique a fait en sorte que l'automatisation ou encore l'adoption de normes de qualité nécessite une main-d'œuvre plus qualifiée, d'où les besoins de formation. Le second facteur fut l'aide financière gouvernementale qui a servi de stimulus à la concertation. Dans plusieurs cas étudiés par les auteurs, l'aide du gouvernement assorti d'une incitation, voire d'une

obligation à un regroupement sur une base paritaire, a été un facteur décisif dans les choix qui ont été faits par les parties en présence.

Dans la même optique que Bernier, Bilodeau et Grenier (1996), d'autres études récentes (Lapointe, Lévesque, Murray et Le Capitaine 2001; Bourque 1999), ont portées sur le partenariat face aux innovations dans les milieux de travail. La recherche de Lapointe et al. (2001) avait pour objectif d'identifier les innovations diffusées dans l'industrie métallurgique, les facteurs qui favorisent leur introduction, les obstacles encourus et comprendre les effets sur la productivité et les conditions de travail et d'emploi. Cette étude révèle, entre autres, que même si les changements sont le plus souvent introduits de façon unilatérale par la direction, le paritarisme demeure une dimension importante du processus d'innovation en entreprise. Les auteurs en concluent que la configuration participative, la coopération patronale-syndicale et des pratiques de GRH sophistiquées constituent autant d'éléments qui renforcent les performances sociales et productives des usines. Cependant, l'innovation en relations de travail ne répond pas seulement à une logique de contraintes. La volonté des parties y est pour beaucoup et celle de la direction dépend en partie de la position du syndicat tout comme cette dernière est liée au degré d'ouverture patronale.

En regard de notre sujet d'étude, certains résultats nous semblent davantage appropriés. Premièrement, les auteurs mettent l'accent sur trois facteurs qui influencent la participation des employés à la gestion du changement soit, la présence syndicale, l'appartenance sectorielle et le profil contextuel. De plus, il existe un lien entre le degré d'intégration mondiale d'une usine, la taille de celle-ci et la participation syndicale à la gestion du changement. Plus une usine est grande et intégrée mondialement, plus elle sera encline à mettre en place des comités paritaires. En second lieu, l'étude montre l'importance de l'état des relations du travail dans le paritarisme. En effet, la coopération est un pré-requis à l'établissement du partenariat. Troisièmement, l'étude indique que les syndicats sont pratiquement exclus du processus décisionnel en matière de formation dans

l'industrie de la métallurgie. Finalement, l'étude révèle que la participation du syndicat à la gestion du changement dépend largement des ressources externes et internes dont il dispose (Lapointe, Lévesque, Murray et Le Capitaine 2001).

L'article de Reynald Bourque (1999) va pratiquement dans le même sens que le précédent. Cependant, l'auteur s'intéresse ici aux facteurs explicatifs et aux résultats du partenariat en matière de réorganisation du travail dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec. Les principaux résultats de cette étude mettent en évidence que les ententes de partenariat, conclues pour la plupart dans un contexte de réduction des emplois, sont accompagnées dans tous les cas d'un allongement de la durée de la convention collective. L'auteur remarque aussi un plafonnement et un recul de la participation syndicale dans la majorité des cas étudiés après quelques années d'expérimentation, en raison de l'imposition unilatérale par l'employeur de changements organisationnels et de la perception des salariés d'un partage inéquitable des gains.

Compte tenu de notre recherche, certains résultats suscitent davantage notre intérêt. Encore une fois, l'étude montre l'importance des facteurs économiques dans l'émergence de la coopération des parties. Ainsi, cette coopération s'appuie sur un nouveau «contrat social» fondé sur la bonification de la sécurité d'emploi en contrepartie d'un assouplissement des règles de gestion du travail visant à améliorer l'efficacité productive, ce qui peut s'avérer vrai aussi en matière de formation. Une autre condition nécessaire au partenariat est l'attitude favorable de l'employeur à l'implication syndicale dans la gestion. À cet égard, l'auteur en conclut que le syndicat peut adopter deux types de participation stratégique, soit une participation défensive, caractérisée par une implication syndicale visant à réduire le plus possible les impacts négatifs sur les conditions de travail et sur la sécurité d'emploi, et la participation proactive, qui accorde une place importante aux objectifs de démocratisation des lieux de travail par une participation des salariés à la gestion des ressources humaines. La stratégie du syndicat local est donc un facteur à considérer et elle va de pair avec l'appui non équivoque des membres au projet de



partenariat. L'auteur montre aussi que le soutien actif de la centrale à des approches concertées en milieux de travail a joué en la faveur de leur mise en place. Bourque (1999) remarque dans ses recherches que la bonne santé financière de l'entreprise est une condition essentielle au maintien du partenariat.

Une dernière étude (Kumar, Murray et Schetagne 1998) nous permet de mieux comprendre les innovations syndicales dans les milieux de travail au Canada. Les auteurs de cet article croient fortement en la capacité des syndicats locaux de renforcer leur autonomie, d'étendre leur rôle et leurs fonctions dans les milieux de travail et d'accroître leur influence en matière de prise de décisions stratégiques par une participation active à la mise en place des changements qui surviennent en entreprises. Kumar, Murray et Schetagne (1998), par le biais d'un sondage portant sur ces innovations, ont tenté de comprendre la nature et les effets des changements récents dans les milieux de travail pour examiner les politiques et les systèmes de soutien mis en place par les syndicats canadiens à cet effet. Or, leur principale conclusion stipule que les organisations syndicales doivent mettre au point un ensemble de politiques et de soutien à l'intention de leurs sections locales, qui constituent la pierre angulaire du système de négociation collective en Amérique du Nord, afin de les informer, de les guider et d'assurer la coordination de leurs actions.

En matière de partenariat, ce constat nous semble tout à fait logique. Par contre, notre objet de recherche nous invite à considérer d'autres résultats contenus dans cette étude. Encore une fois, l'enquête indique que la plupart des changements sont des initiatives patronales et que le degré de participation syndicale est variable (consultation, négociation, décision). L'étude révèle aussi que le bureau national de la centrale et le syndicat local ont souvent appuyé activement les changements proposés. Comme dans l'étude de Kennedy, Drago, Sloan et Wooden (1994), l'enquête montre que l'effet des changements varie selon la taille de l'organisation syndicale. L'importance de la pression des membres est aussi mise en valeur dans cet article, d'où la nécessité pour les représentants syndicaux d'accroître la

communication avec la base et d'éliminer les sources de tension entre les unités de négociation et la centrale syndicale. L'étude révèle finalement qu'il est primordial que les syndicats adoptent une stratégie proactive à l'égard des changements, qui comprend des politiques et des mécanismes de soutien fort élaborés autour des enjeux en cause, la formation de la main-d'œuvre en occurrence. Un manque de ressources et un système de négociation collective qui repose sur les concessions représentent les deux principaux facteurs qui empêchent les syndicats de mettre efficacement en œuvre leur politique sur les changements en milieu de travail.

En résumé, la décision du syndicat local de participer au partenariat dépend de plusieurs facteurs susceptibles d'alimenter notre modèle d'analyse. Entre autres, la plupart des auteurs s'entendent pour dire qu'une relation de partenariat n'éradique en rien le conflit inhérent aux relations de travail et que le contexte économique constitue le principal motif d'instauration d'un tel modèle de concertation sur les lieux de travail. En regard de la littérature consultée, nous sommes maintenant en mesure d'élaborer la problématique afin d'identifier le cadre théorique qui convient le mieux à notre sujet de recherche.

Les sections 1.2 et 1.3 de ce chapitre reflète bien les divers niveaux possibles de participation syndicale à la question de la formation. En effet, les grandes centrales syndicales du Québec désirent accroître la participation des travailleurs et de leurs représentants au dossier de la formation dans les entreprises (Charest 1998; Bernier 2001). Ainsi, quelques syndicats locaux ont réussi à négocier une participation plus importante au sein de comités consultatifs de formation, alors qu'une infime partie d'entre eux ont réussi à se doter d'un pouvoir décisionnel (ministère du Travail 2003). Cependant, plusieurs syndicats locaux préféreraient limiter leur implication à la gestion de la formation, affirmant que cette dernière représenterait une nouvelle façon de fusionner les objectifs syndicaux à ceux de l'entreprise (Streeck 1992).

#### 1.4 La problématique : la littérature et l'approche stratégique de Weil<sup>3</sup>

Dans la réalité, la question de la formation occupe une place importante au niveau institutionnel. Certes, il existe une certaine complémentarité entre les formes institutionnelles et les stratégies des acteurs. Cependant, les études consultées montrent que l'importance de la formation diffère entre les acteurs des niveaux national, sectoriel et local. Pour s'adapter à ce contexte, les acteurs développent des positions complémentaires en mettant à profit les dispositions législatives concernant les besoins en formation continue. Ceci constitue une analyse plus institutionnaliste du phénomène. Nous considérons qu'un tel cadre théorique est incomplet pour l'étude de notre sujet de recherche, puisqu'il ne nous permet pas d'expliquer la participation du syndicat local au partenariat en matière de formation. En effet, cette analyse se limite à la complémentarité entre les formes institutionnelles, alors que la littérature nous montre clairement qu'il existe beaucoup plus que les institutions pour motiver la décision des acteurs en matière de partenariat.

Une autre approche théorique qui s'offre à nous concerne une analyse plus systémique de la situation. En effet, nous avons pu constater dans la littérature que l'importance de la formation constitue un événement relativement nouveau au Québec. Ainsi, les dispositions autour de cette question représentent un nouvel environnement réglementé par la Loi du 1%. Or, ces dispositions et les facteurs liés au nouvel environnement ont amené les acteurs à prendre position. Les acteurs ont ainsi produit de nouvelles règles entre eux (surtout sur les lieux mêmes du travail). Ce cadre théorique s'avère insuffisant pour réussir à comprendre les facteurs qui ont influencé la participation syndicale au partenariat dans les milieux de travail, car on ne peut faire abstraction de l'existence possible d'une stratégie propre aux

---

<sup>3</sup> Pour la présentation de notre cadre théorique, nous nous sommes principalement inspiré du mémoire de maîtrise d'Angela Venditti (2003) qui résume très bien l'approche stratégique de David Weil (1994).

acteurs locaux comme le laisse présager la littérature. C'est pourquoi nous considérons que l'approche stratégique semble plus adéquate comme cadre théorique pour notre recherche. Cette approche constitue en fait une bonification de l'approche systémique des relations industrielles en considérant la possibilité de choix stratégiques propres aux acteurs dans la production des règles du travail (Larouche 1990).

Selon l'approche stratégique, il est possible que l'acteur syndical inscrive son action dans la foulée de la Loi du 1% qui crée une opportunité tout en étant limitée dans ses prescriptions ou droits pour ce dernier. Or, la partie syndicale, étant contrainte à négocier des clauses de formation continue, développe des stratégies afin d'occuper un nouvel espace de régulation en la matière (Venditti 2003). Par exemple, la revue de littérature a montré que l'acteur syndical pouvait offrir une stratégie défensive ou proactive pour s'adapter à la situation (Bernier 2001; Bernier, Bilodeau et Grenier 1996). Cela nous invite à situer les fondements théoriques de notre recherche autour de l'analyse stratégique développée par David Weil (1994) plus particulièrement. Puisque Weil confère à l'acteur syndical la capacité d'intégrer les contraintes et les opportunités exercées par l'environnement et les attentes des membres pour établir une stratégie cohérente et propre à ce dernier, nous croyons que le cadre théorique qu'il propose va de pair avec notre sujet de recherche et ce que nous suggère la littérature sur celui-ci.

Bien que l'approche stratégique en relations industrielles semble accorder une plus grande importance à la stratégie de l'acteur patronal (Larouche 1990), la contribution de David Weil (1994) nous semble des plus intéressantes puisqu'elle offre un cadre analytique où le processus de planification stratégique est adapté aux caractéristiques des organisations syndicales (Venditti 2003). L'auteur refuse ainsi de prendre part aux visions négatives concernant l'avenir du mouvement syndical et perçoit, dans les mutations actuelles de l'environnement du travail, des éléments susceptibles de permettre une régénération de l'acteur syndical si celui-ci adopte des stratégies plus novatrices que traditionnelles. Pour faire face au contexte actuel,

Weil identifie quatre caractéristiques fondamentales auxquelles les syndicats doivent porter attention au niveau stratégique : l'ajustement à l'environnement externe, la prise en compte des besoins et des aspirations des membres, la construction de structures et de ressources internes à l'organisation syndicale et la révision et l'amélioration de l'orientation choisie.

Selon l'auteur, la formulation d'une stratégie syndicale se situe à mi-chemin entre les contraintes et les opportunités posées par l'environnement externe et les attentes des membres. Cet environnement se compose de cinq éléments qui ont tous un effet quelconque sur le développement de la stratégie syndicale. Il s'agit de l'ensemble des conditions macroéconomiques, les caractéristiques de marché du produit, la technologie, le cadre politique et institutionnel, le marché du travail et enfin, les attitudes sociales envers le rôle des syndicats. L'examen minutieux de ces éléments par l'acteur syndical est primordial, selon Weil, car il lui permet de comprendre l'ampleur de ce à quoi il est confronté et de parfaire sa stratégie afin d'améliorer ses chances de saisir les opportunités qui s'offrent à lui. Une méconnaissance des institutions, des législations et des conditions du marché qui encadrent l'action syndicale serait alors nuisible au développement d'une stratégie efficace face à l'enjeu de la formation.

En plus de bien cerner les enjeux de l'environnement externe, les syndicats doivent s'assurer de développer leur stratégie sur la base des priorités identifiées par les membres. Selon Weil, le caractère démocratique des organisations syndicales fait en sorte que ces derniers sont redevables aux membres qui les ont élus et qu'elles doivent en tout temps considérer l'attrait qu'elles doivent exercer auprès de membres éventuels au sein de la société industrielle. À cet effet, Weil affirme que les caractéristiques du marché du travail sont de bons indicateurs des attentes des membres et des travailleurs en général. En lien avec notre sujet de recherche, les attentes de plus en plus élevées des travailleurs sur la question de la formation au Québec sont en lien direct avec les exigences accrues des employeurs sur le

développement de la main-d'œuvre, d'où l'importance des syndicats d'être en connaissance de cause par rapport aux exigences du marché du travail.

L'acteur syndical doit donc baser sa stratégie autour d'une analyse approfondie de l'environnement externe et des besoins des membres. L'étape finale lors de la formulation de la stratégie consiste à balancer les informations et pressions externes à l'organisation syndicale avec ses ressources et pressions internes. Il s'agit donc, selon Weil, de définir une stratégie au mieux des intérêts des membres, dans le cadre des limites et opportunités inhérentes au contexte dans lequel évolue le syndicat.

Les travaux de David Weil (1994) sur l'acteur syndical, nous permettront de structurer notre recherche dans un cadre théorique précis : la stratégie syndicale. Par ses propos, Weil nous offre un portrait assez juste des pressions externes et internes qui peuvent jouer en faveur de l'adoption d'une stratégie plutôt qu'une autre, dans notre cas, celle du partenariat local en matière de formation. D'ailleurs, notre revue de littérature témoigne de l'importance de l'environnement interne et externe dans l'élaboration d'une stratégie syndicale comme David Weil l'a souligné dans ses travaux (1994). L'approche stratégique de Weil constitue aussi un cadre intéressant afin d'opérationnaliser notre variable indépendante dans la prochaine section de ce projet de mémoire.

En ayant comme toile de fond les écrits de Weil (1994), nous pourrions alors mettre à profit notre revue de littérature pour articuler nos concepts-clés en un cadre d'analyse complet et unifié. Globalement, nous retiendrons de Weil l'importance de considérer les facteurs externes au syndicat local et les facteurs internes qui influencent son action. Nous construirons donc notre modèle d'analyse sur cette base en y insérant aussi des éléments dégagés de notre revue de littérature. Ainsi, nous considérons que la littérature consultée nous offre un cadre d'analyse intéressant. Toutefois, nous ne pouvons faire abstraction des travaux de Weil qui nous servent d'inspiration pour dégager deux grandes variables explicatives de notre question de recherche, soit (1) l'analyse des facteurs externes et (2) l'analyse

des facteurs internes, que nous retrouverons dans le modèle d'analyse de ce mémoire. Par conséquent, nous maintenons notre question de départ pour en faire notre question de recherche qui prendra la forme suivante :

Quels sont les facteurs déterminant le degré de participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue dans le secteur privé au Québec?

## **CHAPITRE 2- Le modèle d'analyse, le cadre opératoire, les hypothèses et la méthodologie**

### **2.1 Le type de recherche**

Notre objectif premier est d'arriver à comprendre quels sont les facteurs déterminant la participation du syndicat local au partenariat. Pour ce faire, notre recherche s'inscrira davantage dans une optique transdisciplinaire. Nous pouvons alors intégrer des concepts issus de plusieurs champs d'étude, afin d'expliquer le phénomène qui nous intéresse.

Deuxièmement, la nature de notre étude et les objectifs poursuivis par cette dernière nous indique qu'il s'agira d'une recherche appliquée, comme c'est le cas pour la plupart des recherches en relations industrielles. En effet, notre étude du partenariat local en matière de formation continue vise à définir des applications concrètes de concepts des relations industrielles et non pas à faire des recherches théoriques dont les applications ne seront pas immédiates. En fait, il s'agit de l'examen d'un phénomène qui existe déjà dans les relations de travail au Québec.

En troisième lieu, notre recherche sera de nature descriptive et explicative, car les facteurs déterminant la participation syndicale au partenariat local sur la formation continue restent un phénomène qui n'a pratiquement jamais été étudié étant donné le caractère relativement récent de ce dernier. Par conséquent, nous prévoyons décrire l'ensemble des facteurs que nous aurons identifiés dans la situation présente pour ensuite tenter d'arriver à expliquer le lien causal entre chaque facteur et la participation syndicale au partenariat. En d'autres termes, il s'agit de montrer l'existence de facteurs qui sont présents lors de l'établissement du partenariat et de définir dans quelle mesure chaque facteur influence (positivement ou négativement) le degré d'implication du syndicat local au partenariat en matière de formation.



Quatrièmement, puisque notre cadre théorique et notre modèle d'analyse semblent assez bien établis pour la réalisation de ce mémoire, notre démarche de recherche devra être hypothético-déductive. En effet, notre recherche compte un certain nombre d'hypothèses autour desquelles nous avons tenté de recueillir l'information nécessaire pour en déduire des éléments de réponse et ainsi expliquer en partie la situation qui nous intéresse (Whitfeild et Strauss 1998). Cependant, puisqu'il s'agit d'un domaine encore peu exploré, nous restons aussi ouvert à l'induction afin d'enrichir notre modèle.

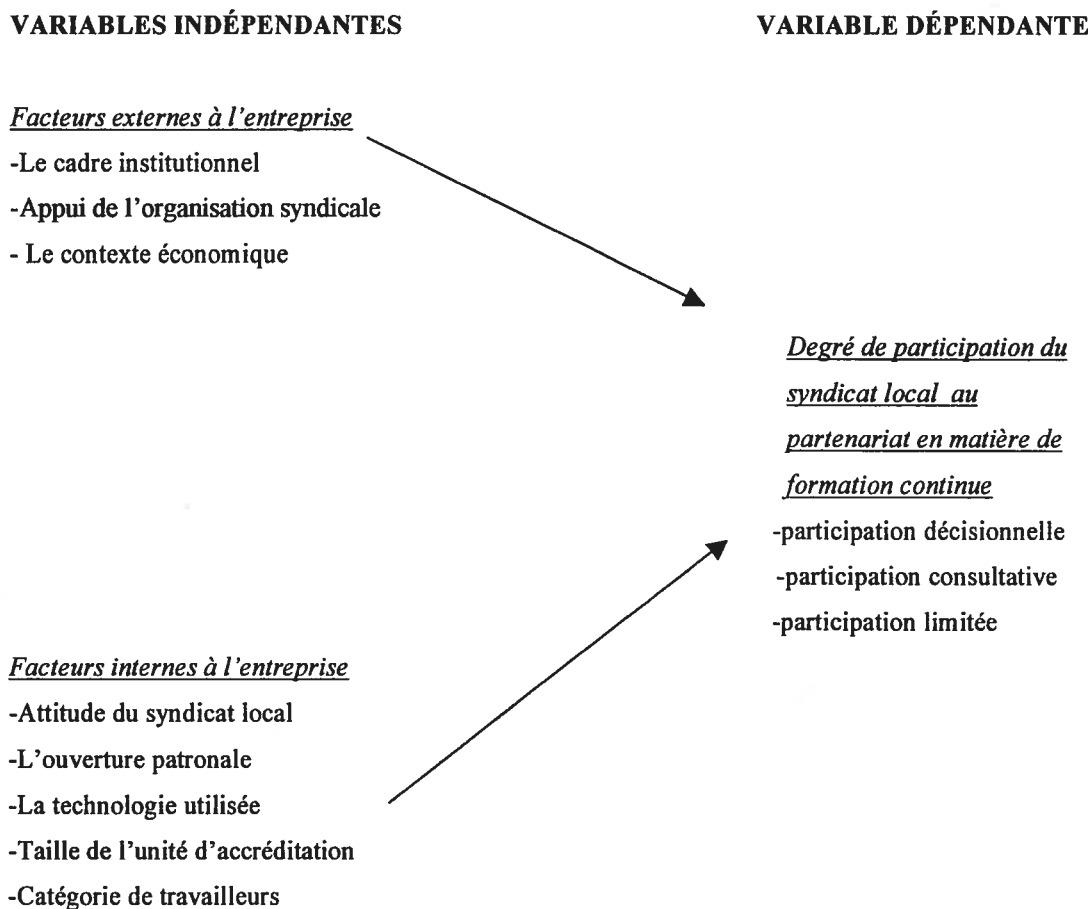
Par conséquent, il est préférable d'aborder la question des facteurs déterminant la participation syndicale dans le partenariat local en privilégiant la méthode qualitative. En effet, il est difficile de quantifier une telle recherche en raison de sa nature exploratoire, d'autant plus que la plupart des études sur le sujet sont des analyses qualitatives. De plus, nous croyons obtenir une vision plus générale, mais plus complète d'un phénomène aussi large que notre objet d'étude (Whitfield et Strauss 1998).

Finalement, nous projetions d'effectuer une recherche sur les facteurs qui ont favorisé ou nui à la participation du syndicat local dans le partenariat au moment de son implantation. Donc, étant donné le court laps de temps dont nous disposons pour effectuer notre recherche, nous envisageons réaliser cette dernière sur le phénomène de la concertation patronale-syndicale à un moment donné dans le temps (coupe transversale).

Nous venons de décrire de manière brève les principales modalités entourant le type de recherche que nous voulons mener. Il s'agit maintenant pour nous de traduire les pistes de recherche, issues de notre revue de littérature, dans un modèle d'analyse précis.

## 2.2 Le modèle d'analyse

Figure I : Le modèle conceptuel



Ce modèle montre que nous visons à expliquer la participation du syndicat local (variable dépendante) au partenariat en matière de formation continue. En effet, la littérature confirme qu'une panoplie de facteurs peut être en cause pour expliquer le degré de participation du syndicat local au partenariat (Bourque 1999; Bernier 2001; Bernier Bilodeau et Grenier 1996). Nous nous attardons donc aux facteurs internes et externes (variables indépendantes) susceptibles d'influencer le degré de participation de l'acteur syndical au partenariat local, tels qu'ils sont ressortis de la revue de la littérature. Nous appuyons la relation, postulée par notre modèle conceptuel, par le développement du système de formation québécois au cours des années 90 (Charest 1998) et par la tendance au partenariat qui s'est dessinée dans

certaines secteurs de l'industrie privée au Québec (ministère du Travail 2003; Choukir 1998; Bourque 1999; Lapointe, Lévesque, Murray et Le Capitaine 2001). Notre modèle conceptuel donne donc un aperçu global des concepts qui sont étudiés tout au long de notre recherche. Cependant, c'est par l'examen du modèle opératoire que nous pourrons mieux comprendre chacun des concepts suggérés.

### **Le modèle opératoire**

La variable dépendante de notre modèle conceptuel est le degré de participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue dans les entreprises privées au Québec. Il s'agit de la variable la plus importante de notre recherche, puisque c'est cette dernière que nous avons tenté d'expliquer en faisant appel à plusieurs variables indépendantes. En fait, il existe plusieurs degrés de participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue. Notre revue de littérature nous permet d'affirmer que la participation syndicale peut être considérée selon trois degrés principaux en matière de formation continue, ce qui constitue les trois dimensions de notre variable dépendante. D'abord, il y a la participation décisionnelle. En effet, certains auteurs ont décrit la participation syndicale décisionnelle comme étant inscrite de façon formelle au sein des institutions en place au Québec depuis plusieurs années (Charest 1998; Bernier 2001; Bernier, Bilodeau, Grenier 1996). On peut alors constater la présence syndicale dans des comités sectoriels, comme ceux de l'aéronautique, la chimie, l'imprimerie, etc. (Bernier, Bilodeau, Grenier 1996; Choukir 1998). Les auteurs nous apprennent aussi que cette participation au développement de la formation continue diffère d'un niveau d'intervention à l'autre (national, sectoriel, local) (Charest 1998; Bernier 2001). Pour les fins de notre recherche, nous avons décidé de nous limiter à la participation du syndicat au niveau local. Ainsi, le meilleur indice pour savoir si le syndicat participe de manière décisionnelle au partenariat sur la formation continue est la présence de clauses de formation continue qui indiquent une participation complète (pouvoir décisionnel) au sein d'un comité, à

l'intérieur même de la convention collective. C'est donc ce qui constituera l'indicateur du concept de la participation décisionnelle au partenariat.

La littérature nous apprend aussi que la participation syndicale peut s'avérer seulement consultative (ministère du Travail 2003; Streeck 1992; Charest 1998). Ainsi, nous sommes conscient de l'existence d'une participation moins formelle de l'acteur syndical en matière de formation et désirons intégrer cette deuxième dimension à notre variable dépendante, afin de pouvoir effectuer des comparaisons sur l'influence des différents facteurs selon le degré de participation syndicale. De plus, la littérature montre que la participation consultative est beaucoup plus fréquente que la participation décisionnelle en matière de formation continue au sein de comités (Morissette 1993; ministère du Travail 2004; Charest 1998). La présence d'un comité conjoint, qui soit consultatif et non décisionnel, apparaissant à la convention collective constitue alors un bon indicateur de la participation consultative du syndicat au partenariat en matière de formation.

Finalement, l'intérêt pour la formation dans les milieux de travail est un phénomène relativement nouveau et plusieurs syndicats locaux participent de façon beaucoup plus limitée à la gestion de la formation (Voyer 1991; Morissette 1993; ministère du Travail 2004). Ainsi, nous avons décidé d'intégrer la dimension « participation limitée » comme troisième degré de participation syndicale au partenariat. Nous pourrions alors renforcer notre explication du phénomène en évaluant l'importance de chacun des facteurs externes et internes dans les milieux de travail où la participation syndicale est limitée. Notre indicateur sera donc la présence d'une clause dans la convention collective qui indique qu'il y a eu une négociation minimale autour de la question de la formation. Par exemple, la présence d'une clause stipulant une aide financière de l'entreprise lors des activités de formation.

**Tableau I- Opérationnalisation de la variable dépendante**

<b>CONCEPTS</b>	<b>DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>
Participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue	Participation décisionnelle	-La convention collective doit contenir une clause stipulant la présence d'un comité conjoint qui soit décisionnel dans au moins un de ses mandats concernant la formation.
	Participation consultative	-La convention collective doit contenir une clause stipulant la présence d'un comité conjoint qui soit consultatif en matière de formation.
	Participation limitée	-La convention collective doit contenir une clause démontrant une aide financière minimale offerte par l'employeur lors d'activités de formation.

Pour ce qui est des variables indépendantes, l'ensemble de notre littérature nous permet de prétendre que des facteurs externes et internes à l'entreprise peuvent être considérés pour tenter d'expliquer la variable dépendante décrite précédemment. Nous nous inspirons aussi largement de l'approche stratégique de Weil (1994) dans la construction de ces variables.

Le groupe des facteurs externes regroupe, selon nous, trois variables principales. En effet, la plupart des textes que nous avons consultés insistent beaucoup sur l'importance du cadre institutionnel entourant la formation continue au Québec pour expliquer l'augmentation de la concertation patronale-syndicale sur le sujet (Bernier 2001, Charest 1999). Il apparaît que les modifications institutionnelles des

années 90 iraient de pair avec une plus grande participation des acteurs dans plusieurs initiatives visant à structurer leurs propres actions dans le domaine de la formation (Charest 1998). Or, les deux dispositifs principaux du système actuel de formation concernent : la Loi du 1% et la Politique d'intervention sectorielle favorisant la création de comités paritaires sectoriels (Bernier 2001). Ainsi, nous croyons que ces deux dimensions du cadre institutionnel peuvent avoir une influence sur la décision du syndicat local de participer au partenariat.

La deuxième variable des facteurs externes, que nous considérons comme importante pour notre recherche, est le degré d'appui de l'organisation syndicale. En effet, les auteurs remarquent qu'il existe une évolution dans le discours des grandes centrales syndicales au Québec, passant d'un discours à caractère social, vers un discours davantage néolibéral au sujet de la formation professionnelle (Bernier 2001). Alors que certains sont d'avis qu'une étroite coordination des actions syndicales à tous les niveaux d'intervention du syndicat est nécessaire (Charest 1998; Kumar, Murray et Schetagne 1998), d'autres auteurs font état d'une différence considérable entre la stratégie adoptée par les organisations syndicales de niveau régional ou national et celle privilégiée par les syndicats locaux (Bernier 2001; Bernier Bilodeau et Grenier 1996). C'est pourquoi nous croyons que l'appui de l'organisation syndicale pourrait influencer le degré de participation du syndicat local au partenariat sur la formation continue.

La troisième variable concerne le contexte économique. L'ensemble des auteurs consultés dans notre revue de littérature considère cette variable des facteurs externes comme l'une des plus importantes pour expliquer la participation syndicale au partenariat (Bernier 2001; Bourque 1999; Bernier, Bilodeau et Grenier 1996). Nous croyons que la mondialisation et la situation économique de l'entreprise pourraient avoir une influence considérable sur le choix du syndicat local de faire partie d'un partenariat en matière de formation continue, puisque dans certaines recherches, elle permet d'expliquer en partie l'implantation du partenariat local en matière de réorganisation du travail (Bourque 1999; Lapointe, Lévesque,

Murray, Le Capitaine 2001) De plus, plusieurs auteurs sont d'accord pour dire que notre système de formation actuel est le résultat d'une évolution relativement rapide du contexte socio-économique des vingt dernières années (Bernier 2001; Charest 1998; Morissette 1993). En fait, les motifs économiques viennent en tête des motifs invoqués par les représentants syndicaux pour expliquer la décision syndicale de participer à la gestion de l'organisation du travail (Bourque 1999). Nous pouvons alors penser que la situation pourrait être semblable dans le cas de la formation continue.

L'ensemble des facteurs externes invoqués reflète bien le cadre théorique que nous avons décidé d'adopter dans la problématique. En effet, l'analyse stratégique de notre recherche permet de croire qu'il peut exister un environnement changeant qui pousse les acteurs à adopter une stratégie particulière (Weil 1994), dont la participation syndicale à la gestion de la formation continue. Cependant, il existe aussi des facteurs internes que nous pouvons prendre en considération comme variable indépendante.

La première variable des facteurs internes concerne l'attitude du syndicat local, habituellement privilégiée en relations de travail. En effet, une recherche sur les syndicats locaux affirme que les relations de travail vécues autour de la question de la formation professionnelle sont très différenciées d'une entreprise à l'autre et laissent autant place au conflit qu'à la coopération (Bernier, Bilodeau et Grenier 1996). De plus, les syndicats locaux peuvent adopter une attitude davantage défensive ou une attitude plus proactive, ce qui influence beaucoup la nature des relations patronale-syndicale (Bernier 2001; Bourque 1999). Par conséquent, nous croyons que l'attitude du syndicat local aura un impact sur le degré de participation de ce dernier en matière de formation.

La deuxième variable des facteurs internes a été soulevée dans la plupart des revues de littérature des auteurs que nous avons consultés. En effet, l'ouverture patronale face à la participation du syndicat local au partenariat a sans aucun doute un impact

sur la réalisation de cette dernière (Charest 2004; Bourque 1999). Comme le mentionne certains auteurs, les représentants syndicaux mettent en évidence l'attitude patronale généralement favorable face à l'implantation du partenariat en matière de réorganisation du travail (Bourque 1999; Kumar, Murray et Schetagne 1998; ministère du Travail 2003). Or, il est encore une fois possible que cette situation puisse s'appliquer en matière de formation continue. De plus, certains auteurs affirment que cette ouverture pourrait être une réponse à la recherche constante d'une main-d'œuvre qualifiée en raison de l'automatisation ou de l'adoption de normes de qualité (Bernier, Bilodeau et Grenier 1996). L'ouverture patronale irait donc de pair avec le degré de participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue.

Quant à la troisième variable, plusieurs auteurs insistent sur le fait que des changements technologiques importants ou constants ont une influence considérable sur l'introduction de comités paritaires en matière de formation professionnelle (Morissette 1993; Voyer 1991; Bernier 2001; ministère du Travail 2003; Baldwin et Johnson 1995). Nous pouvons alors constater que la technologie est en relation directe avec l'augmentation des besoins de formation. Cependant, la littérature montre que des différences considérables existent dans la stratégie adoptée par les syndicats locaux à l'égard de la gestion de la formation continue (Bernier 2001, Bernier, Bilodeau et Grenier 1996). Par conséquent, nous croyons que la technologie utilisée pour la production pourrait avoir une influence certaine sur le degré de participation du syndicat au partenariat local en matière de formation continue.

La quatrième variable des facteurs internes concerne la taille de l'unité d'accréditation. En effet, les auteurs australiens ont déterminé dans leurs travaux que la présence syndicale dans l'entreprise avait une influence positive sur l'importance de la formation offerte par l'employeur (Kennedy, Drago, Sloan and Wooden 1994). Cependant, cette relation était moins forte lorsque la taille de l'entreprise augmentait. Cela nous permet de croire que la taille de l'unité



d'accréditation pourrait avoir un impact sur la participation syndicale locale au partenariat sur la formation. De plus, une étude québécoise révèle la possibilité d'une relation entre la taille de l'unité d'accréditation et le contenu de clauses de formation professionnelle dans la convention collective (Morissette 1993). C'est pourquoi nous croyons qu'il faut inclure cette variable à notre recherche.

Finalement, la dernière variable indépendante concerne la catégorie des travailleurs visés par la convention collective. Trois études que nous avons consultées (Morissette 1993; Voyer 1991; Baldwin et Johnson 1995) révèlent que l'importance de la présence des clauses relatives à la formation professionnelle dans les conventions collectives du Québec ou la quantité de formation offerte par les entreprises varient selon le statut du travailleur et la nature de son travail. Ainsi, nous croyons que cette relation possible devait être intégrée aux facteurs internes pour expliquer la participation syndicale au partenariat et ses différents degrés décrits précédemment.

Tableau II- Opérationnalisation des variables indépendantes

	CONCEPTS	DIMENSIONS	INDICATEURS
<i>FACTEURS EXTERNES</i>	Cadre institutionnel	Loi du 1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La masse salariale de l'entreprise.</li> <li>- Perception syndicale de l'importance de la loi.</li> </ul>
		Politique d'intervention sectorielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence d'un comité sectoriel de la main-d'œuvre.</li> <li>- Perception syndicale de l'importance du comité sectoriel.</li> </ul>
	Appui de l'organisation syndicale	Position politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Position politique de la centrale, de la fédération ou du syndicat.</li> <li>- Connaissance de la position politique de la centrale, de la fédération ou du syndicat.</li> <li>- Perception du syndicat local sur l'intérêt de la centrale, de la fédération ou du syndicat à la formation continue.</li> <li>- Perception du syndicat local sur l'intérêt de la centrale, de la fédération ou du syndicat aux comités paritaires.</li> </ul>

		Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources professionnelles en appui au syndicat local.</li> <li>- Perception du syndicat local face au soutien de la centrale, de la fédération ou du syndicat en formation dans leur secteur d'activité.</li> </ul>
	Contexte économique	Mondialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception du syndicat local de l'importance de la mondialisation.</li> <li>- Degré d'intégration à l'économie mondiale (% d'exportation).</li> <li>- Les exigences de certification ISO.</li> </ul>
		Situation économique de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La situation de la concurrence (% de part de marché).</li> <li>- Création ou pertes d'emploi</li> <li>- La situation financière de l'entreprise.</li> <li>- Les investissements en formation.</li> </ul>
<i>FACTEURS INTERNES</i>	Attitude du syndicat local	Attitude proactive ou défensive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence ou absence d'objectifs de démocratisation des milieux de travail.</li> <li>- Élargissement ou non du domaine d'intervention du syndicat local.</li> <li>- Prise en compte ou non des besoins des membres.</li> </ul>

	L'ouverture patronale		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception syndicale de la stratégie patronale adoptée face à la formation.</li> <li>- Perception syndicale sur la nature des relations de travail (coopérative ou non).</li> <li>- Perception syndicale face à l'attitude patronale sur le partenariat.</li> <li>- Difficultés rencontrées dans la négociation d'une clause relative à la formation.</li> </ul>
	La technologie utilisée		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensité de la technologie utilisée.</li> <li>- Fréquence des changements technologiques.</li> <li>- Perception syndicale de l'importance de la technologie.</li> </ul>
	Taille de l'unité d'accréditation		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de salariés syndiqués au sein de l'unité d'accréditation.</li> </ul>
	Catégorie de travailleurs		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionnels</li> <li>- Ouvriers spécialisés</li> <li>- Ouvriers non-spécialisés</li> </ul>

L'examen des modèles conceptuel et opératoire permet de comprendre la direction de notre recherche vers une analyse plus stratégique de la participation syndicale au partenariat local en matière de formation continue. Cependant, c'est sur les hypothèses que repose l'observation et l'expérimentation réelle de notre recherche.

## 2.3 Les hypothèses

**Tableau III- Les hypothèses de recherche**

HYPOTHÈSES	SOURCES
<p><b>H1</b> : La Loi du 1% et la Politique d'intervention sectorielle sont venus donner une impulsion au degré de participation privilégié par le syndicat local en matière de formation continue.</p>	<p>Bernier, Bilodeau et Grenier (1996) Charest (1998) Bernier (2001) Weil (1994)</p>
<p><b>H2</b> : Le soutien de l'organisation syndicale dans sa stratégie a pour effet d'inciter le syndicat local à négocier un plus haut degré de participation à la formation continue.</p>	<p>Charest (1998) Bernier (2001) Bourque (1999)</p>
<p><b>H3</b> : La mondialisation est un facteur qui a poussé l'acteur syndical vers un plus haut degré de participation en matière de formation continue.</p>	<p>Bourque (1999) Bernier (2001) Streeck (1992) Lapointe, Lévesque, Murray et Le Capitaine (2001)</p>
<p><b>H4</b> : Une condition financière difficile de l'entreprise incite le syndicat local à une participation plus importante à la formation continue.</p>	<p>Bernier (2001) Bourque (1999) Ministère du Travail (2004) Weil (1994)</p>
<p><b>H5</b> : Une attitude proactive privilégiée par le syndicat local incite ce dernier à un plus haut degré de participation au partenariat en matière de formation continue.</p>	<p>Bernier, Bilodeau et Grenier (1996) Bourque (1999)</p>
<p><b>H6</b> : Plus les membres de l'unité d'accréditation ont des besoins de formation, plus le syndicat local aura tendance à participer au partenariat local en matière de formation continue.</p>	<p>Bernier (2001) Charest (1998) Bernier (1999)</p>
<p><b>H7</b> : L'attitude d'ouverture de l'acteur patronal face à la participation syndicale à la gestion de la formation continue incite le syndicat local à un degré de participation plus élevé en la matière.</p>	<p>Bourque (1999) Streeck (1993) Choukir (1998)</p>
<p><b>H8</b> : L'importance de la technologie dans l'entreprise incite à</p>	<p>Bernier (2001)</p>

une plus grande participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue.	Bernier, Bilodeau et Grenier (1996) Baldwin et Johnson (1995)
<b>H9:</b> Plus la taille de l'unité d'accréditation est grande, plus le syndicat local aura tendance à vouloir participer de façon plus importante au partenariat en matière de formation continue	Kennedy, Drago, Sloan et Wooden (1994) Morissette (1993) Voyer (1991)
<b>H10 :</b> Les membres ouvriers manuels et non-spécialisés incitent le syndicat local à un degré moindre de participation au partenariat en matière de formation continue que les professionnels et les ouvriers spécialisés.	Morissette (1993) Voyer (1991)

**H1 :** Cette hypothèse suggère que la Loi du 1% et la Politique d'intervention sectorielle ont pu avoir un impact sur la production des nouvelles règles entre les acteurs sur la question de la formation professionnelle. En 1995, lorsque le gouvernement a adopté la Loi du 1%, cette mesure spécifique allait dans le sens des revendications de la FTQ et de la CSN (Charest 1998). De plus, il faut noter que la Politique d'intervention sectorielle a permis la création d'une vingtaine de comités sectoriels depuis son adoption (Bernier 2001; Bernier, Bilodeau et Grenier 1996). Considérant les aspects importants du modèle de Weil (1994), nous envisageons la possibilité qu'un nouvel environnement ait exigé l'adoption de nouvelles lois, modulant ainsi les nouvelles pratiques locales dans les entreprises et la stratégie même de l'acteur syndical.

**H2 :** Un texte de Jean Charest (1998) avance l'hypothèse suivante : les actions au niveau macro (politiques publiques) et celles au niveau méso (les comités sectoriels) agiront comme des leviers au niveau micro (les milieux de travail). Nous croyons qu'il est justifié de proposer une hypothèse semblable adaptée aux termes de notre recherche. De plus, il semble que des syndicats locaux aient développé une position autonome sur la question de la formation (Bernier 2001). Dans une perspective stratégique, nous désirons vérifier jusqu'à quel point le syndicat local

compte sur l'appui des instances de niveau supérieur et sur son organisation syndicale en général. Rappelons que l'appui de la centrale semble avoir joué un rôle important sur la décision du syndicat local en termes de partenariat dans le secteur du papier et de la métallurgie au Québec (Bourque 1999).

**H3 :** La question de la mondialisation a occupé une place importante tout au long de notre revue de la littérature. En effet, cette dernière semble avoir modifié suffisamment l'environnement pour pousser les acteurs à trouver de nouvelles solutions (dont le partenariat), afin de réduire les coûts de production (Bourque 1999). De plus, Streeck (1992) avance l'hypothèse que dans un environnement semblable, la partie syndicale se retrouve tiraillée entre les intérêts de leurs membres et les besoins de compétitivité du marché, donc les intérêts des employeurs. Ainsi, nous désirons vérifier dans notre recherche si la mondialisation est l'une des causes d'une participation plus poussée du syndicat local au partenariat sur la question de la formation, puisque ce fut le cas en matière de réorganisation du travail dans l'industrie de la métallurgie (Lapointe, Lévesque, Murray et Le Capitaine 2001).

**H4 :** L'étude de Bourque (1999) montre qu'une condition financière difficile de l'entreprise est à l'origine de l'acceptation du syndicat local de participer de manière plus formelle à la gestion de l'organisation du travail au sein d'un comité. Nous désirons alors vérifier une telle hypothèse à l'égard de la formation continue, puisque cela constitue une possibilité envisagée par certains auteurs (Bernier 2001; ministère du Travail 2004). Nous prenons en compte aussi que l'environnement occupe une place importante dans le modèle stratégique proposé par Weil (1994) décrit précédemment.

**H5 :** Il a été vérifié dans plusieurs études que les syndicats locaux qui ont fait appel au partenariat présentent une attitude soit défensive ou soit proactive (Bernier, Bilodeau et Grenier 1996; Bourque 1999). Nous désirons vérifier si l'attitude privilégiée par le syndicat local, en l'occurrence l'attitude proactive (qui montre,

selon les auteurs, une plus grande ouverture face à la coopération), favorise la décision de ce dernier de participer de façon plus importante au partenariat sur la formation continue.

**H6 :** Il apparaît évident pour certains auteurs que les besoins des membres de l'unité d'accréditation varient d'un milieu de travail à l'autre (Bernier 2001). Cependant, les milieux de travail, où les besoins des membres en formation se font le plus sentir, présentent un comité de formation professionnelle beaucoup plus élaboré, que dans les milieux nécessitant peu de formation (Bernier, Bilodeau et Grenier 1996). Nous croyons alors qu'il est possible que les besoins des membres et leur prise en compte par le syndicat, peuvent servir de motivation au syndicat local pour favoriser un degré supérieur de participation au partenariat en matière de formation continue.

**H7 :** Comme nous l'avons mentionné précédemment, une attitude d'ouverture patronale face à la participation syndicale dans des domaines autrefois réservés à la direction peut influencer positivement la décision du syndicat d'adhérer à la concertation formelle (Bourque 1999; Choukir 1998). Nous postulons donc qu'une attitude d'ouverture de l'acteur patronal favorisera une participation plus poussée du syndicat local en matière de formation continue.

**H8 :** Certains auteurs avancent l'hypothèse que l'importance de la technologie dans les entreprises aurait une influence sur le type de stratégie qui sera privilégié par le syndicat local lorsqu'il sera question de négocier au sujet de la formation continue (Bernier 2001; Bernier, Bilodeau et Grenier 1996; Baldwin et Johnson 1995). Nous désirons vérifier une telle hypothèse à l'effet que l'importance de la technologie dans l'entreprise incite à un degré supérieur de participation du syndicat local au partenariat en matière de formation.

**H9 :** Cette hypothèse nous a été inspirée par une étude australienne qui affirme que plus la taille de l'entreprise est grande, plus le syndicat aura de l'influence sur les



décisions patronales au sujet d'offrir plus de formation (Kennedy, Drago, Sloan et Wooden 1994). Ainsi, nous prévoyons qu'une telle relation est aussi vraie en ce qui concerne la taille du syndicat. De plus, d'autres études ayant analysé le contenu des conventions collectives québécoises, affirment une relation semblable (Voyer 1991; Morissette 1993). Ces études montrent qu'il est possible que la taille des syndicats influence leur niveau de participation à la formation. Ainsi, nous désirons vérifier cette hypothèse face au partenariat en matière de formation continue au Québec.

**H10** : Cette dernière hypothèse nous semble moins importante dans le cadre de notre recherche, mais nous désirons tout de même vérifier les affirmations des auteurs qui ont analysé le contenu des conventions collectives en matière de formation (Voyer 1991; Morissette 1993). Ainsi, nous désirons vérifier quelle sera l'influence du type de travailleur visé sur le degré de participation du syndicat local à la gestion de la formation continue.

Après avoir construit ces hypothèses, il importe de montrer de quelle manière nous avons pu les vérifier dans la réalité. C'est ce que nous vous proposons dans la prochaine section de notre mémoire.

## **2.4 La méthodologie**

### **Le plan d'observation**

#### *La structure de la preuve*

Compte tenu de notre modèle d'analyse, nous croyons que la meilleure façon d'aborder notre sujet de recherche était de procéder à des études de cas pour chacun des niveaux de participation du syndicat local au partenariat en matière de formation, que nous avons identifiés dans l'opérationnalisation de notre variable dépendante. Notre démarche méthodologique repose donc sur des entretiens semi-directifs avec des présidents de syndicats locaux ou avec les responsables

syndicaux du dossier de la formation dans les entreprises ayant négocié une clause dans la convention collective prévoyant une participation syndicale à la gestion de la formation continue, tel que le stipule notre variable dépendante. L'entretien semi-directif nous apparaît la meilleure méthode pour recueillir l'information nécessaire à notre recherche, en raison du fait que ce processus nous a permis de retirer de ces entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés (Quivy et Van Campenhoudt 1995). En effet, un contact direct avec les dirigeants syndicaux impliqués en matière de formation et une faible directivité de notre part nous a permis d'obtenir un échange autour de nos hypothèses de travail, sans pour autant exclure des développements parallèles susceptibles de les nuancer ou de les corriger. Nous avons prévu faire des entretiens qui sont semi-directifs pour assurer le fait qu'ils ne sont ni complètement ouverts de manière à nous perdre dans une quantité trop grande d'information superflue, ni canalisés par un grand nombre de questions précises et suggestives (Quivy et Van Campenhoudt 1995). Ainsi, nous avons pu maintenir un degré assez élevé de profondeur des éléments d'analyse. Puisque la méthode des entretiens est toujours associée à une méthode d'analyse de contenu, nous avons prévu faire une analyse de contenu systématique de ces entretiens, afin de répondre aux exigences d'explication, de stabilité et d'intersubjectivité des procédures de notre recherche (Quivy et Van Campenhoudt 1995). Pour que nos entretiens avec les représentants syndicaux soient semi-directifs, nous avons procédé à la construction d'une grille d'entrevue qui reflète notre modèle d'analyse. La méthode que nous privilégions assure essentiellement la validité interne de notre recherche, en ce sens qu'elle ne vise pas la généralisation des résultats à toute la population et que la rigueur de notre analyse théorique permet de renforcer cette même validité (Yin 1989).

### *L'échantillonnage*

Notre population regroupe l'ensemble des syndicats locaux des entreprises privées du Québec ayant négocié des dispositions dans leur convention collective concernant la formation continue. Comme il nous est impossible d'étudier la

totalité de notre population, nous avons décidé de cibler notre échantillon à 9 syndicats locaux dont le partenariat en matière de formation est intégré à la convention collective. Pour des fins de comparaison, l'échantillon en question sera constitué de 3 syndicats dont la participation au dossier de la formation est limitée, de 3 autres dont la participation est consultative et de 3 derniers où cette participation est décisionnelle. Cette approche méthodologique permet, selon certains auteurs, une généralisation analytique des résultats à l'ensemble des cas présentant des caractéristiques similaires aux cas sélectionnés pour l'étude (Yin 1989). Étant donné notre population, il nous paraît évident que notre unité d'analyse sera les représentants des syndicats locaux qui s'occupent du dossier de la formation continue au sein des entreprises privées. Pour sa part, le niveau d'analyse que nous privilégions est le niveau local du secteur privé au Québec.

#### *Méthode de collecte de données*

Pour sélectionner les cas de notre échantillon, nous avons procédé à partir d'une base de données qui nous est fournie par le ministère du Travail. Cette dernière contient l'ensemble des entreprises où il existe des clauses traitant de la formation dans leur convention collective, ainsi que l'affiliation du syndicat local pour chacune d'elle. Nous avons donc sélectionné une quantité suffisante de cas correspondant à notre variable dépendante et dont l'affiliation syndicale est à la fédération de la métallurgie de la CSN, soit une des deux grandes centrales du secteur privé au Québec. Par la suite, nous avons contacté la fédération pour obtenir de notre échantillon de 9 syndicats qu'ils acceptent de se soumettre à une entrevue pour les besoins de notre recherche. Une fois que nous avons identifié un certain nombre de conventions collectives pour former les trois groupes de syndicats visés par notre recherche, nous avons procédé à l'analyse des clauses de formation pour déterminer notre échantillon de syndicats avec lesquels nous aimerions avoir un entretien. Cette démarche visait à faciliter le choix de notre terrain et augmentait nos chances d'obtenir des entretiens dans des délais acceptables. Les entrevues avaient une durée moyenne de d'une heure et se sont déroulées entre septembre et

novembre 2004. Ainsi, nous avons pu retirer des entrevues avec les représentants syndicaux ciblés des informations importantes et des éléments de réflexion riches et nuancés sur ce qui nous intéresse au sujet du partenariat sur la formation continue et les facteurs déterminant son implantation. Pour compléter notre analyse, nous avons procédé à l'analyse de contenu des entretiens et à des comparaisons entre les différentes entrevues afin de vérifier nos hypothèses.

### *L'instrument d'observation*

Comme nous nous adressons directement au sujet pour obtenir l'information souhaitée, il est évident que cette méthode est moins objective que si elle avait été prélevée directement (observation directe) (Quivy et Van Campenhoudt 1995). Pour maximiser l'efficacité de notre recherche, nous avons décidé d'utiliser une grille d'entrevue<sup>4</sup> pour orienter notre entretien autour de l'information importante pour répondre adéquatement à nos hypothèses. Nous croyions que la meilleure façon de bien cibler nos hypothèses et nos indicateurs était de faire appel à une entrevue semi-dirigée. Ainsi, nous disposions d'une série de questions-guides, relativement ouvertes, à propos desquels il était impératif que nous recevions une réponse des représentants syndicaux, afin de tester nos hypothèses. Pour certains indicateurs, il est possible de faire des vérifications plus neutres de la présence ou non de certaines conditions (ex : la politique de la centrale syndicale sur la formation).

### **Le plan d'analyse**

#### *Analyses de contenu*

L'analyse de contenu est une méthode de recherche qui permet de comprendre et d'analyser des informations qui sont présentées soit dans un document, un récit de vie, un discours, un écrit scientifique, etc. (Quivy et Van Capenhoudt 1995). Si

---

<sup>4</sup> La grille d'entrevue se trouve en annexe I de ce mémoire.

nous prenons en considération notre modèle d'analyse et le plan d'observation que nous envisagions pour notre recherche, nous pouvons constater que la plupart des informations que nous avons recueillies proviennent d'entrevues semi-dirigées auprès des représentants syndicaux. Or, l'analyse de contenu semble la plus appropriée pour répondre aux exigences de notre recherche et elle s'avère essentielle pour comprendre la participation de l'acteur syndical au partenariat à partir des entretiens.

Dans un premier temps, il s'agissait pour nous de s'assurer que le contenu des conventions collectives identifiées soient compatibles avec les critères de notre variable dépendante, soit les indicateurs identifiés dans l'opérationnalisation de cette dernière. Par la suite, après avoir clairement défini nos objectifs et notre grille d'évaluation, nous avons pris rendez-vous avec les représentants syndicaux ciblés pour effectuer nos entrevues semi-dirigées. Suite à ces entrevues, une analyse de contenu plus élaborée a été faite. En fait, il s'agissait pour nous de prendre du recul par rapport à nos interprétations spontanées à l'égard de notre sujet d'étude. De plus, il convenait d'inclure des comparaisons entre les différentes dimensions de la variable dépendante pour vérifier avec plus d'assurance les hypothèses que nous avançons. En second lieu, nous pouvions, à l'occasion de nos entrevues, consulter ou même recueillir de la documentation supplémentaire du syndicat, de la centrale ou de l'entreprise pour vérifier les indicateurs plus neutres de notre plan d'analyse. Finalement, notre analyse a fait ressortir les variables explicatives les plus influentes et visait à les hiérarchiser. C'est de cette façon que nous avons tenté de mieux comprendre les déterminants de la participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue.

## **CHAPITRE 3- Présentation et analyse des résultats**

Dans le cadre de ce chapitre, nous présenterons les résultats obtenus par le biais des entrevues semi-structurées, de l'analyse des conventions collectives et de la consultation des documents de certains syndicats rencontrés. Par la suite, une analyse de ces résultats nous permettra de vérifier les hypothèses émises lors du chapitre précédent. Tout d'abord, il est essentiel de décrire les étapes qui ont menées à la constitution de notre échantillon.

### **3.1 Élaboration et présentation de la population sous étude**

#### **3.1.1 Constitution de l'échantillon selon la variable dépendante**

La population sous étude comprend neuf syndicats locaux, tous affiliés à la fédération de la métallurgie de la CSN, ayant déjà négocié une clause de formation plus ou moins élaborée et qui apparaît toujours dans la présente convention collective. En consultant la base de données du ministère, nous avons pu cibler l'ensemble de notre échantillon à l'intérieur même de la seule fédération de la métallurgie de la CSN. Ainsi, nous pouvions entrer en contact plus rapidement avec les présidents des syndicats en question, puisque nous ne devions qu'obtenir l'approbation d'une seule fédération. Nous sommes alors entrés en contact avec la fédération de la métallurgie pour obtenir les conventions collectives des syndicats que nous avons ciblés afin de vérifier, dans un premier temps, si la clause de formation de chacune d'entre elles correspondait aux indicateurs de la variable dépendante décrits dans la figure I de notre modèle d'analyse.

Le principal objectif de cette étude est de déterminer si certains facteurs internes et externes aux milieux de travail (variables indépendantes) ont pu avoir une incidence sur le niveau d'implication du syndicat local en matière de formation, en terme de partenariat. Afin d'atteindre notre objectif, nous devons d'abord choisir

les trois syndicats qui forment chacun des groupes identifiés par les dimensions de notre variable dépendante. L'échantillon était donc composé de trois syndicats locaux par degré de participation à la formation comme nous l'avons décrit dans le modèle d'analyse. Pour ce faire, il fallait interpréter les clauses de formation de chacune des conventions collectives de ces syndicats, afin que chaque clause respecte les indicateurs de notre variable dépendante. Par conséquent, l'assignation d'un syndicat local à l'une de ces trois catégories fut décidée suite à l'analyse de la clause de formation et à sa comparaison avec les indicateurs de la variable dépendante. Nous pouvons alors subdiviser l'ensemble des syndicats étudiés en trois groupe : la participation décisionnelle, la participation consultative et la participation limitée. Par conséquent, l'échantillon sous étude est constituée de trois syndicats dont la participation à la formation fut jugée limitée, trois syndicats dont la participation à la formation fut jugée consultative et trois syndicats dont la participation à la formation est décisionnelle. Ainsi, le tableau IV présente le regroupement de chacun des syndicats étudiés selon son degré de participation à la formation continue en entreprise. Chacun des syndicats sont numérotés de 1 à 9.

**Tableau IV – Échantillon par groupe**

<b>Catégorie</b>	<b>Syndicats</b>
Participation décisionnelle	S1, S2, S3
Participation consultative	S4, S5, S6
Participation limitée	S7, S8, S9

Le degré de participation du syndicat à la formation atteignait le niveau « décisionnel » dans l'éventualité où la clause démontrait clairement la présence d'un comité conjoint sur la formation, où le syndicat possédait un pouvoir décisionnel dans au moins un de ses mandats. Les clauses apparaissant en annexe II de notre étude montrent clairement que chacun des syndicats S1, S2 et S3 remplissent amplement les conditions que nous avons fixées pour entrer dans la catégorie de la participation décisionnelle. En effet, les trois clauses de formation

stipulent qu'il existe un comité paritaire, dont les membres syndicaux sont au même nombre que les membres de l'employeur et que les décisions reliées à la formation sont prises par consensus pour au moins un mandat de ce dernier. La clause de formation du syndicat S1 est suffisamment élaborée pour répondre aux critères de cette catégorie, car l'ensemble des mandats du comité est décisionnel. Le syndicat S2, quant à lui, a négocié une clause de formation qui semble laisser plus de place à l'employeur, mais l'article 37.05 stipule clairement que les décisions du comité sont prises par consensus entre les deux parties. L'article 22.05 de la clause de formation du syndicat S3 montre bien l'étendu du pouvoir décisionnel du syndicat au sein de l'entreprise sur cette question.

Pour entrer dans le groupe de la « participation consultative », la convention collective devait contenir une clause stipulant la présence d'un comité conjoint qui soit seulement consultatif en matière de formation, c'est-à-dire où le syndicat n'aurait aucun pouvoir décisionnel sur le sujet. Une analyse du contenu de leur clause de formation respective (Annexe III) montre que les syndicats S4, S5 et S6 jouent un rôle consultatif en ce qui concerne la formation en entreprise. En effet, la clause du syndicat S4 stipule que ce dernier est représenté au sein d'un comité, mais on y souligne aussi que ce comité ne fait que des recommandations. Le syndicat S5, pour sa part, a deux membres qui assistent l'employeur dans ses démarches de formation, sans toutefois n'avoir aucun pouvoir décisionnel. La clause de formation du syndicat S6 stipule tout simplement que les deux parties collaborent de façon étroite pour rendre le programme de formation efficace et pratique. Cependant, le président du syndicat nous a assuré que cette collaboration se faisait au sein d'un comité consultatif.

Finalement, les syndicats qui sont regroupés dans la section de la « participation limitée » devaient avoir une clause de formation qui démontrait une aide financière minimale offerte par l'employeur pour des activités de formation. Ainsi, les syndicats S7, S8 et S9 répondent à ces conditions (Annexe IV). Le syndicat S7 a négocié une clause de formation obligeant l'employeur à défrayer les frais encourus



par une activité de formation et les pertes de salaire suite à cette dernière. Le syndicat S8, quant à lui, a négocié une clause de remboursement scolaire complet pour les études d'un salarié si la demande pour ces études provient de l'employeur. Pour ce qui est du syndicat S9, il a une clause qui stipule que l'employeur paye les coûts reliés à l'inscription des travailleurs à des cours qui sont en lien avec leur travail. Donc, l'ensemble de ces syndicats a conclu une entente minimale avec l'employeur en matière de formation, sans toutefois s'impliquer au sein d'un comité.

Les indicateurs de notre variable dépendante ont servis de base à l'élaboration de notre échantillon de neuf syndicats affiliés à la fédération de la métallurgie de la CSN. Pour mieux comprendre les résultats de notre recherche, il est de mise de présenter brièvement les caractéristiques de la population que nous avons étudiée.

### **3.1.2 Présentation sommaire de la population sous étude**

La fédération de la métallurgie CSN a été fondée en 1944 et compte environ 21 000 membres répartis dans 210 syndicats et travaillant dans des secteurs aussi variés que la métallurgie lourde, la fonderie aluminium, l'équipement et matériel, le plastique, le chimique, le bureau et services, l'électrique et l'électronique, les mines et l'automobile. Le siège social de la fédération est situé à Montréal et une équipe de 22 salariés dispensent les services de cette dernière à partir de 10 bureaux régionaux.

L'échantillon que nous avons étudiée couvre la plupart des secteurs de la fédération de la métallurgie de la CSN. En effet, les neuf syndicats rencontrés se caractérisent par leur secteur d'activité respectif et ils représentent des travailleurs du plastique, de l'électrique, du recyclage de batteries, de la métallurgie de transformation, de l'équipement de centrales et d'usines, de l'acier et de la forge, des services et du bureau, de la peinture commerciale et de l'armement militaire. L'ensemble des syndicats qui forment la population étudiée est pour la plupart relativement ancien.

En effet, ces syndicats ont entre 25 et 60 ans d'existence, même si certains d'entre eux ne sont avec la CSN que depuis peu.

Les syndicats étudiés se caractérisent aussi par la main-d'œuvre qui s'y rattache. La plus petite unité d'accréditation que nous avons rencontrée compte 75 salariés, alors que la plus grande en compte 1350. Cependant, la plupart des syndicats de l'échantillon comptent chacun entre 100 et 300 travailleurs. Pour dresser un portrait général de la main-d'œuvre étudiée, il s'agit de travailleurs dont l'âge moyen est relativement élevé. Elle se situe entre 35 et 50 ans, selon le syndicat, mais elle approche souvent la cinquantaine. De plus, il s'agit d'une main-d'œuvre presque exclusivement masculine étant donné la nature des emplois et le secteur d'activité. Dans les milieux de travail où il y a des femmes, leur présence s'élève à tout au plus 5% de la force de travail, sauf pour les emplois de bureau où les postes de travail sont comblés à 90% par des femmes.

En dernier lieu, l'échantillon étudié se caractérise par le type de métier que l'on retrouve dans ces usines. En effet, l'échantillon comprend une quantité de métiers très variés d'une usine à l'autre. Notre échantillon de syndicats regroupe une panoplie de métiers de manœuvre, tel que des opérateurs, des polisseurs, des machinistes, des soudeurs, des raffineurs, des fondeurs, des mécaniciens, des briqueteurs, des tôliers, des peintres, des charpentiers, des outilleurs, des assembleurs, des forgerons, des démouleurs, des chauffeurs, des tuyauteurs, etc. Il y a aussi des métiers plus techniques comme des électrotechniciens, des techniciens de contrôle numérique, des techniciens de laboratoire, des responsables de matière première ou des techniciens en instrumentation par exemple. De plus, les différentes unités d'accréditation couvrent aussi des métiers moins traditionnels aux usines, tel que des concierges, des secrétaires ou des infirmières.

La collecte de données s'est faite par des entrevues qui ont été effectuées avec le président ou le conseiller principal à la formation de chacun des syndicats identifiés dans le tableau IV. Plusieurs présidents de syndicat étaient en fonction depuis peu

(entre 1 et 6 ans), mais tous étaient fortement impliqués dans le dossier de la formation depuis l'inclusion de la clause de formation à la convention collective. Chacun des présidents de syndicat interviewés a subi la même entrevue (voir grille d'entrevue en annexe I).

## **3.2 Analyse des facteurs externes**

En ce qui concerne les facteurs externes, l'objectif de notre étude est d'évaluer l'impact de ces derniers sur les décisions des syndicats locaux face à leur participation au partenariat sur la formation. Il s'agit d'évaluer, de manière systématique, les résultats obtenus lors des entrevues sur le terrain pour chacune des variables regroupées dans ces facteurs externes, soit :

- 3.2.1 Le cadre institutionnel
- 3.2.2 L'appui de l'organisation syndicale
- 3.2.3 Le contexte économique

### **3.2.1 Le cadre institutionnel**

Comme le montre notre modèle d'analyse, la variable « cadre institutionnel » des facteurs externes se divise en deux composantes particulières. En effet, l'impact du cadre institutionnel sur les choix syndicaux en matière de formation peut être évalué selon l'importance de la Loi du 1% et celle de la Politique d'intervention sectorielle sur ces mêmes choix.

#### *La Loi du 1%*

La Loi du 1 % ne semble pas avoir eu le même impact sur chacun des syndicats qui ont décidé de négocier sur la formation. Cependant, comme nous pouvons le voir au tableau V, chacun des syndicats ayant participé à notre recherche est concerné par la loi, même encore aujourd'hui.

**Tableau V – Masse salariale des entreprises**

Syndicats	Masse salariale
S1	2 M\$
S2	5 M\$
S3	3.5 M\$
S4	64 M\$
S5	12 M\$
S6	12 M\$
S7	10 M\$
S8	8 M\$
S9	20 M\$

*Participation décisionnelle* : Les syndicats S1, S2 et S3 sont des syndicats qui participent de manière décisionnelle à la formation en entreprise. Chacune de ces entreprises syndiquées est assujettie à la Loi du 1% depuis son entrée en vigueur en janvier 1996. Deux des syndicats reconnaissent l'importance de cette loi quant à la tournure des négociations qui ont mené à la création d'un comité décisionnel. Le syndicat S2 soutient qu'il a exigé de l'employeur de respecter le 1% d'investissement en formation au niveau des syndiqués et non seulement face au personnel cadre suite à l'arrivée de la Loi du 1%, alors que le syndicat S3 affirme que c'est après avoir pris connaissance du contenu de la loi qu'il a formulé ses exigences en matière de formation. Le syndicat S3 désirait avoir une clause de formation qui lui offrirait un pouvoir décisionnel sur les activités et les dépenses de formation, ce que ne prévoit pas la Loi du 1%. Quant au syndicat S1, il affirme que la Loi du 1% n'a pas joué de rôle dans la négociation de la clause de formation, puisque cette dernière apparaissait déjà à la convention collective en 1996. Cependant, S1 soutient que la loi est venue appuyer la clause de formation en obligeant l'employeur à investir davantage en formation. Nous pouvons donc

conclure que la Loi du 1% a joué un rôle significatif dans l'implantation d'un comité décisionnel en matière de formation au sein de l'entreprise.

*Participation consultative* : Les syndicats S4, S5 et S6 sont des syndicats qui participent de manière consultative à la formation en entreprise. Chacun des syndicats de cette catégorie affirme que la Loi du 1% n'a joué aucun rôle dans la négociation de la clause de formation. En effet, les syndicats S4 et S6 affirment que la loi n'a eu aucun impact sur les décisions du syndicat en matière de formation, puisque l'entreprise a toujours accordé un investissement supérieur aux exigences de la loi. De plus, la clause de formation qui apparaît à la convention collective de ces deux syndicats y est depuis une vingtaine d'années. Pour ce qui est du syndicat S5, le président affirme que la Loi du 1% n'a joué aucun rôle dans la négociation de la clause de formation, puisque cette dernière est issue, à la base, de discussions pour instaurer un programme qui visait à homogénéiser la force de travail pour améliorer le travail d'équipe. Dans ce dernier cas, ni l'entreprise, ni le syndicat n'accorde trop d'importance à la loi. Nous arrivons donc à la conclusion que la Loi du 1% n'a joué aucun rôle significatif dans l'implantation d'un comité consultatif au sein de l'entreprise.

*Participation limitée* : Les syndicats S7, S8 et S9 participent de manière limitée à la formation en entreprise. Encore une fois, l'ensemble des syndicats dont la participation à la formation est limitée affirme que la Loi du 1% n'a pas joué de rôle déterminant dans la négociation de la clause. Le syndicat S7 témoigne du fait que la loi peut aider à la négociation, sans toutefois avoir un impact majeur sur l'issue de cette dernière. Le syndicat S8 pour sa part ne croit pas en l'impact de la Loi du 1% sur une compagnie d'une telle taille, où l'employeur dispose d'un nombre suffisant de cadres pour combler le 1% d'investissement exigé par cette dernière. Finalement, S9 soutient que la clause d'aide financière à la formation existait déjà avant l'entrée en vigueur de la loi et que le 1% d'investissement en formation est comblé par l'ensemble de la formation qui se donne à l'intérieur de

l'usine. Nous en arrivons alors à la conclusion que la Loi du 1% n'a pas eu un impact majeur pour limiter la participation syndicale à la formation en entreprise.

Selon ces résultats, la Loi du 1% semble n'avoir influencée que les syndicats locaux qui participent de manière décisionnelle à la formation. Toutefois, le degré d'implication des syndicats diminue lorsque ces derniers considèrent la loi comme peut influente sur leur décision. Cependant, il ne semble pas avoir de différence significative quant à l'importance de la Loi du 1% pour les syndicats dont la participation est consultative et ceux dont la participation est décisionnelle. Des raisons de nature circonstancielle semblent minimiser l'influence de la Loi du 1% sur les choix syndicaux. En effet, la loi n'entre pas en ligne de compte parce que des ententes sur la formation sont survenues avant l'entrée en vigueur de cette dernière ou que les investissements des employeurs rencontraient déjà les exigences.

### Les comités sectoriels

Dans la métallurgie, il existe un comité sectoriel de la main-d'œuvre pour chacun des secteurs d'activité des 9 syndicats qui constituent l'échantillon de notre recherche. Il s'agit de vérifier si les syndicats en question sont informés de la présence de cet outil et d'évaluer l'impact de ces comités sur le degré de participation du syndicat à la formation en entreprise.

*Participation décisionnelle* : Les syndicats S1 et S3 ne sont pas certains qu'il existe un comité sectoriel de la main-d'œuvre dans leur secteur d'activité. Le syndicat S2, quant à lui, affirme assister régulièrement aux réunions du comité sectoriel de la main-d'œuvre. Cependant, l'ensemble des syndicats qui participent de façon décisionnelle à la formation n'a accordé aucune importance au comité sectoriel dans les négociations qui ont mené à la clause de formation. En effet, deux des syndicats n'avait jamais recours aux services offerts par les comités sectoriels, alors que le dernier syndicat limitait au minimum les interactions avec son comité. Par

conséquent, ces résultats nous portent à croire que la présence du comité sectoriel de la main-d'œuvre n'a joué aucun rôle quant à la présence de la clause de formation pour les syndicats de ce groupe.

*Participation consultative* : Pour ce groupe de syndicats, les résultats sont plus mitigés. Les syndicats S4 et S6 sont au courant de la présence d'un comité sectoriel de la main-d'œuvre dans leur secteur respectif, alors que le syndicat S5 en ignore l'existence. Le syndicat S4 semble très informé sur le fonctionnement et les objectifs de son comité sectoriel. Pour ce dernier, le comité sectoriel aurait été un obstacle lors de la négociation sur la formation, puisque le comité vise à uniformiser la formation pour que les travailleurs de la compagnie puissent travailler pour n'importe quelle entreprise du secteur. Ainsi, cet objectif du comité a largement limité les possibilités du syndicat en matière de formation. Le président de S6, quant à lui, connaît le comité sectoriel de la main-d'œuvre, puisqu'il siège au sein de celui-ci. Pour ce dernier, le comité aurait joué un rôle favorable au syndicat en matière de formation, puisque ce dernier incite les syndicats locaux à se négocier une bonne clause de base. Par conséquent, les résultats de ce groupe de syndicats se contredisent. En effet, la présence du comité sectoriel aurait joué un rôle bénéfique pour l'un d'entre eux, elle aurait joué un rôle négatif pour l'autre, alors que le dernier n'y accorde aucune importance. Nous ne pouvons alors conclure que la présence du comité sectoriel aurait joué un rôle sur la négociation d'une clause de formation qui soit consultative.

*Participation limitée* : Les syndicats S8 et S9 sont informés de la présence d'un comité sectoriel dans leur secteur d'activité respectif. Le syndicat S7 croit qu'il n'existe pas de comité sectoriel de la main-d'œuvre dans son secteur d'activité. Les syndicats S8 et S9 croient tous les deux que le comité sectoriel n'a pas joué de rôle quant à la présence de la clause de formation. En effet, S8 se plaint du peu de soutien que le comité accorde aux syndicats locaux, mais souligne que le comité n'a rien à voir avec la clause de formation. Le syndicat S9, quant à lui, a réduit au minimum ses interactions avec le comité. Nous arrivons alors à la conclusion que le

comité sectoriel de la main-d'œuvre n'a pas eu d'impact sur la participation limitée de ces syndicats.

Les résultats obtenus montrent que le degré de participation des syndicats locaux au partenariat en matière de formation n'est pas en lien avec la présence d'un comité sectoriel de la main-d'œuvre. En effet, la plupart des syndicats n'ont pas vraiment connaissance des activités qui s'y déroule et ne tiennent pas compte des objectifs de ces derniers lorsque le moment est venu de faire des choix en matière de formation.

*Hypothèse 1* : Notre première hypothèse, qui prévoit que la Loi du 1% et la Politique d'intervention sectorielle sont venues donner une impulsion au degré de participation privilégié par le syndicat local en matière de formation continue, est partiellement soutenue par nos résultats. En effet, seule la Loi du 1% semble avoir eu un impact positif sur le degré de participation du syndicat local en matière de formation continue. La Loi du 1% semble avoir servi de tremplin pour un syndicat qui voulait obtenir une participation décisionnelle en matière de formation, alors que les syndicats qui participent de façon plus modérée à la formation semblent avoir accordé une importance moins grande à cette loi. Pour ce qui est de la Politique d'intervention sectorielle, la faible connaissance des comités sectoriels et le peu d'importance que leur accorde les présidents des syndicats locaux de tous les degrés de participation ne nous permettent pas d'établir un lien quelconque entre ces deux variables.

### **3.2.2 L'appui de l'organisation syndicale**

Notre modèle d'analyse indique que nous pouvons évaluer l'importance de l'appui de l'organisation syndicale sur le degré de participation des syndicats locaux en matière de formation continue selon deux composantes principales. La position politique de la centrale ou de la fédération de la métallurgie peut influencer le degré de participation tout comme les ressources concrètes fournies par ces dernières.



### Position politique

La CSN et la fédération de la métallurgie ont une position politique bien établie en matière de formation de la main-d'œuvre. La centrale syndicale accorde une importance capitale à la formation et incite beaucoup ses syndicats locaux à s'impliquer dans la formation des travailleurs (Venditti 2003). Dans la même optique, la fédération de la métallurgie s'investit beaucoup dans la formation des travailleurs en favorisant la participation des syndicats locaux dans les choix d'entreprises en matière de formation continue.

*Participation décisionnelle* : Les trois syndicats s'accordent sur le fait qu'ils ne connaissent pas vraiment la position officielle de la CSN. Nous pouvons donc en déduire que la position officielle de la centrale syndicale n'a eu aucune influence sur le fait d'avoir une clause décisionnelle sur la formation. Par contre, les présidents des syndicats S1 et S2 prétendent bien connaître la position politique de la fédération de la métallurgie à l'égard de la participation des syndicats locaux à la formation des travailleurs. Cependant, le président de S3 dit ne pas connaître parfaitement cette position en raison de son arrivée récente au sein du syndicat. Nous croyons donc que ce dernier aurait été renseigné sur cette position s'il occupait cette fonction depuis plus d'un an et demi. Les syndicats S1 et S3 reconnaissent que la position officielle de leur fédération aurait pu jouer un rôle quant à la présence de la clause décisionnelle sur la formation continue. Le syndicat S2, quant à lui, prétend que la position officielle de la fédération n'a influencé d'aucune manière la négociation au sujet de la formation, puisque la clause était en place avant même le développement de ces politiques à l'intérieur de la fédération. Nous pouvons donc conclure que la position de la fédération de la métallurgie aurait influencé la participation décisionnelle des syndicats locaux à la formation des travailleurs.

*Participation consultative* : L'ensemble des syndicats qui forment ce groupe disent ne pas connaître de manière claire ni la position officielle de la CSN, ni celle de la

fédération. Pour le syndicat S4, le président affirme ne pas connaître la position officielle des organisations syndicales, mais soutient que cette position n'a rien à voir avec le développement de la clause de formation. Le syndicat S5, pour sa part, soutient que cette position aurait pu jouer un rôle si seulement une formation sur cette dernière avait été fournie. En dernier lieu, S6 prétend que c'est plutôt la politique de la CSN en matière de réorganisation du travail qui a offert au syndicat la chance de développer ses projets en matière de formation. Nous arrivons donc à la conclusion que les syndicats qui participent de manière consultative à la formation ne connaissent pas la position officielle de la CSN et de la fédération de la métallurgie en matière de participation des syndicats locaux à la formation.

*Participation limitée* : Les présidents des trois syndicats qui forment ce groupe disent connaître vaguement la position de la CSN en matière de participation des syndicats locaux à la formation des travailleurs. Cependant, les trois syndicats disent connaître parfaitement la position de la fédération de la métallurgie sur le sujet. Les syndicats S7 et S8 soulignent le fait que les syndicats affiliés à la CSN sont des syndicats autonomes qui développent leur propre expertise en matière de formation sans prendre en compte la position de la fédération ou de la centrale. S9, pour sa part, prétend que la position de la fédération ne peut pas jouer de rôle significatif si l'employeur n'est pas ouvert à une plus grande participation du syndicat en matière de formation. Par conséquent, tout porte à croire que la position de la fédération ne semble pas être en cause dans le fait qu'un syndicat ne participe que de manière limitée à la formation des travailleurs.

Ces résultats montrent que la position officielle de la CSN sur la participation des syndicats locaux à la formation en entreprise n'a aucune importance quant au degré de participation des syndicats de notre échantillon. Cependant, les syndicats qui participent de manière décisionnelle à la formation semblent accorder une plus grande importance à la position officielle de la fédération de la métallurgie que les deux autres groupes de syndicats.

### Ressources

Ce sont les ressources concrètes offertes par la centrale et par la fédération qui favorisent une vie syndicale active et fructueuse. Peu importe la position officielle de ces instances sur la formation des travailleurs, c'est surtout par la qualité et la quantité des outils fournis par ces dernières que se mesure réellement l'appui de l'organisation syndicale. La majorité des syndicats qui forment l'échantillon prétend que la centrale et la fédération accordent suffisamment d'importance à l'enjeu de la formation.

*Participation décisionnelle* : Les trois syndicats de ce groupe considèrent avoir été appuyés solidement dans leur projet par la fédération et par la CSN. En plus du conseiller syndical que leur fournit la fédération, tous s'entendent pour dire que l'organisation syndicale leur a offert toute l'information nécessaire sur la formation et elle a mis à leur disposition des expériences de d'autres syndicats locaux en la matière. De plus, les syndicats avaient accès à la banque de clauses de la fédération, de manière à élaborer le plus possible leur propre clause de formation. Nous pouvons donc conclure que les syndicats ayant une clause de formation décisionnelle ont bénéficié d'un grand soutien de leur centrale et de leur fédération.

*Participation consultative* : L'appui des organisations syndicales est moins évident pour ce groupe de syndicats. Alors que les syndicats S4 et S6 semblent avoir bénéficié d'un bon service de la part de la fédération et de la CSN, le syndicat S5 remet en question cet appui à leur égard. En effet, S4 soutient s'être servi des ressources de la fédération et de la CSN pour être bien conseiller pour la clause de formation. Le syndicat local a pu faire des comparaisons sectorielles de la clause et échanger des idées lors de réunions de branche d'activité. Quant à S6, il parle de la fédération et de la CSN comme étant une instance qui offre un bon service en cas de besoin en matière d'aide juridique et d'aide à la recherche d'informations. Cependant, S5 affirme ne pas bénéficier d'une aide suffisante de la part de la centrale et de la fédération. Ce dernier témoigne du fait que l'information est

disponible, mais que lors des négociations, il est plus difficile d'obtenir une aide appropriée au sujet de la formation. Nous constatons donc qu'à ce degré de participation, l'appui de la centrale semble avoir été moindre que dans le groupe S1, S2 et S3, mais les résultats mitigés de ce groupe ne nous permettent pas de généraliser.

*Participation limitée* : Pour ces syndicats, deux présidents sur trois disent avoir bénéficié de ressources suffisantes pour négocier leur clause de formation. S7 et S8 soutiennent avoir été bien appuyés par leur conseiller syndical en la matière et ont eu la possibilité de consulter plusieurs exemples de clauses types, des rapports statistiques et de bénéficié d'une formation sur les possibilités du syndicat local. Le syndicat S9 affirme ne pas avoir bénéficié d'un appui suffisant de la fédération et de la centrale, mais il met la faute sur le fait que la nature peu revendicatrice de la clause faisait en sorte qu'elle n'était pas difficile à négocier. De plus, ce syndicat local avoue avoir eu recours aux mêmes outils que les autres, c'est-à-dire à des documents d'information et des études concernant la formation et de comptes rendus d'expérience des autres syndicats en la matière. S9 soutient que la fédération offre les instruments nécessaires pour négocier une clause de manière efficace. Nous pouvons donc conclure que les syndicats qui participent de manière limitée à la formation en entreprise ont bénéficié des mêmes outils que ceux dont la participation est plus importante.

Les résultats recueillis nous montrent que la CSN et la fédération de la métallurgie semblent offrir toutes les ressources nécessaires pour que les syndicats locaux puissent négocier une clause de formation adaptée à leurs besoins. Mise à part le syndicat S5, l'ensemble de notre échantillon prétend avoir bénéficié des outils que les organisations syndicales avaient mis à leur disposition. Par conséquent, il nous apparaît que l'appui de la centrale et de la fédération, en terme de ressources offertes, ait été sensiblement la même pour tous les degrés de participation.

*Hypothèse 2* : Notre deuxième hypothèse, qui prévoit que le soutien de l'organisation syndicale dans sa stratégie a pour effet d'inciter le syndicat local à négocier un plus haut degré de participation à la formation continue, n'est pas soutenue par nos résultats. Bien que les syndicats qui participent de manière décisionnelle à la formation semblent concernés davantage par la position officielle de la fédération, les résultats montrent que l'ensemble des syndicats ont bénéficié des mêmes ressources humaines et techniques pour négocier leur clause de formation. Ainsi, le soutien de l'organisation syndicale ne semble pas être en lien avec le degré de participation du syndicat local à la formation continue. De plus, les syndicats faisant partie du groupe « participation limitée » connaissent la position de la fédération de la métallurgie sur la formation autant que les syndicats qui participent de manière décisionnelle. Par conséquent, il nous est impossible d'établir une relation quelconque entre le niveau de soutien de l'organisation syndicale et le degré de participation des syndicats locaux à la formation continue.

### **3.2.3 Le contexte économique**

Notre modèle d'analyse montre qu'il est possible que le contexte économique de l'entreprise puisse influencer le degré de participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue. Le contexte économique se mesure selon deux composantes : la mondialisation et la situation financière de l'entreprise.

#### *La mondialisation*

L'ensemble des syndicats qui composent notre échantillon est exposé de manière importante à la mondialisation, à l'exception de S8. En effet, les entreprises qui se situent dans les secteurs de la métallurgie exportent une bonne partie de leur production vers les marchés étrangers. Cependant, comme le montre le tableau ci-dessous, ce ne sont pas toutes les entreprises de notre échantillon qui sont certifiées ISO.

**Tableau VI – Indicateurs du niveau de mondialisation des entreprises**

Syndicats	Exportation (% de la production)	Certifiée ISO
S1	90	Non
S2	85	Oui
S3	70	Oui
S4	85	Oui
S5	80	Oui
S6	90	Non
S7	75	Non
S8	25	Oui
S9	85	Oui

*Participation décisionnelle* : Les marchés des entreprises de ce groupe de syndicats sont grandement affectés par la mondialisation. Comme le montre le tableau VI, la majeure partie de la production de S1, S2 et S3 est destinée au marché étranger. De plus, S2 et S3 sont certifiés ISO. S1 ne l'est plus depuis peu, mais il affirme que l'entreprise a maintenu le standard de production selon cette norme. Ainsi, le portrait global du niveau de mondialisation des syndicats ayant une clause de formation décisionnelle semble montrer que ces entreprises sont toutes soumises de manière importante aux effets de la mondialisation. Par contre, S1 et S3 ne croient pas que la mondialisation ait joué un rôle lors de la négociation de la clause de formation. Alors que le président de S1 prétend que la clause de formation a été élaborée et négociée à une époque où les effets de la mondialisation se faisaient moins sentir, S3 affirme que la clause fut négociée davantage pour améliorer le sort des travailleurs que la productivité en tant que telle. Le syndicat S2, pour sa part, considère l'importance de la mondialisation dans la négociation de la clause de formation en raison de la compétition intensive que se livre chaque usine de l'entreprise pour obtenir des contrats et maintenir son niveau de production. Toutefois, les syndicats S1 et S2 n'accordent aucune importance particulière au

processus de certification ISO lors de la négociation de leur clause. S2 souligne le fait que la formation qui a été négociée était davantage reliée à la réorganisation du travail relativement aux changements qui s'opéraient dans l'usine. Cependant, le président de S3 affirme que le processus de certification ISO aurait joué un rôle dans la négociation de la clause de formation, car les exigences de flexibilité de l'employeur font en sorte que ce dernier demeure plus ouvert à offrir de la formation à ses travailleurs. Les négociations sur la clause de formation ont donc pu être facilitées à cet égard. Nous constatons donc que la mondialisation semble avoir peu d'impact sur le fait que ces syndicats participent de manière décisionnelle à la formation des travailleurs.

*Participation consultative* : Encore une fois, ces syndicats sont dans des entreprises où le marché est grandement affecté par la mondialisation. Le tableau VI nous montre bien que plus de 80% de la production de ces entreprises est destinée aux marchés étrangers. Nous pouvons constater que deux entreprises (S4 et S5) sur trois sont certifiées ISO dans ce groupe de syndicats. Ainsi, selon les données du tableau VI, il apparaît que les syndicats locaux de notre échantillon, qui participent de manière consultative à la formation des travailleurs, sont eux aussi soumis à un contexte de mondialisation élevé. De plus, les présidents des trois syndicats de ce groupe nous confirment que la mondialisation a joué un rôle important dans la négociation de leur clause de formation. En effet, S4 souligne le fait que la concurrence mondiale a forcé le syndicat local à négocier une clause qui pouvait permettre de maintenir en emploi le plus de salariés possible qui pourraient être touchés par les changements liés à la mondialisation. Dans un même ordre d'idées, S5 prétend que leur usine du Québec est affectée par le fait que la compagnie trouve la main-d'œuvre meilleur marché dans des pays comme l'Inde ou la Chine, ce qui pousse le syndicat local à vouloir négocier plus de formation pour ses travailleurs. S6, pour sa part, accorde une moins grande importance à la mondialisation dans ses négociations en matière de formation, mais il avoue que le syndicat local consent à rechercher une meilleure productivité de concert avec l'employeur en raison des effets de la mondialisation. Cependant, S6 soutient que la

recherche de cette productivité passe par la formation. Pour ce qui est de la norme ISO, S4 et S5 sont certifiés ISO, mais les deux syndicats s'entendent sur le fait que le processus de certification n'a rien à voir avec les négociations qui entourent la formation des travailleurs. Selon ces présidents, le processus de certification ISO est un élément qui semble beaucoup plus important pour que l'employeur atteigne ses objectifs que le syndicat. Ainsi, le processus de certification ISO n'a pas influencé les négociations sur la clause de formation d'aucun des trois syndicats de ce groupe. Nous pouvons donc conclure que la mondialisation a joué un rôle relativement important pour ces syndicats dans la négociation de leur clause de formation et ce, même si le processus de certification ISO ne semble pas en avoir joué un.

*Participation limitée* : La production des entreprises de ce groupe de syndicats semble être largement affectée par la mondialisation, sauf dans le cas de S8 dont la compagnie exporte seulement 25 % de sa production à l'étranger. Comme ce fut le cas pour les deux groupes de syndicats précédents, deux syndicats sur trois sont certifiés ISO (S8 et S9). Or, le portrait général que nous dresse le tableau VI sur le niveau de mondialisation de ces syndicats est légèrement différent pour les syndicats de la catégorie « participation limitée ». Deux syndicats (S7 et S9) semblent toutefois avoir un marché grandement mondialisé. S7 reconnaît que les emplois de son usine sont affectés négativement par la mondialisation. Cependant, puisque la nature des tâches effectuées par ces travailleurs n'exige pas ou peu de formation, le président de ce syndicat soutient le fait que la mondialisation n'a pas influencé la négociation de la clause de formation. Le syndicat S8 affirme que le faible taux d'exportation fait en sorte que les négociations sur la formation tournent autour des modalités d'application de cette dernière sur les travailleurs, peu importe les exigences de la compagnie. Le syndicat S9, pour sa part, affirme que la mondialisation n'a pas eu un impact trop important sur la négociation de la clause de formation, car les exigences syndicales étaient peu élevées. Cependant, ce dernier intervenant nous a assuré que la mondialisation aura un impact plus important lors des prochaines négociations sur la formation, puisque le syndicat va



tenter d'améliorer la clause. Comme pour les deux groupes précédents, le processus de certification ISO ne semble pas avoir eu un impact important sur la négociation de la clause de formation, du moins pour S7 et S8. En effet, puisque l'entreprise de S7 est en cours de certification ISO, ce processus n'a donc pu avoir joué un rôle lors de la négociation sur la formation. S8 soutient pour sa part que son entreprise avait déjà mis en place l'uniformisation des procédés de travail avant même que cette dernière ne soit certifiée ISO. Cependant, S9 accorde une certaine importance au processus de certification ISO dans les négociations avec la partie patronale, mais il affirme que ce processus n'a eu aucun rôle à jouer concernant la clause de formation. Face à ces résultats, nous pouvons conclure que la mondialisation n'a pas une influence particulière sur le fait qu'un syndicat s'implique de manière limitée à la formation des travailleurs.

Selon ces résultats, la plupart des syndicats de notre échantillon se trouvent dans des entreprises considérablement mondialisées. Alors que cette mondialisation semble affecter les emplois de chacune de ces usines, elle ne semble pas entrer en lien avec les choix syndicaux en matière de formation. De plus, tous les syndicats interrogés, sauf un (S3), ne considèrent pas que le processus de certification ISO ait pu influencer ces mêmes choix. Par conséquent, il est difficile d'établir un lien clair entre le niveau de mondialisation et le degré de participation des syndicats à la formation continue.

*Hypothèse 3* : Notre troisième hypothèse, qui suppose que la mondialisation est un facteur qui a poussé l'acteur syndical vers un plus haut degré de participation en matière de formation continue, n'est pas supportée par nos résultats. La mondialisation semble affecter les emplois de toutes ces usines de la même manière, peu importe le degré de participation privilégié par le syndicat local. Cependant, seuls les syndicats qui participent de manière consultative à la formation semblent considérer la mondialisation comme un facteur important dans la négociation de la clause de formation. Les syndicats du groupe « participation décisionnelle » et ceux du groupe « participation limitée » ne considèrent pas, pour

la plupart, que la mondialisation ait pu influencer la négociation de leur clause de formation. De plus, la norme ISO ne semble pas avoir un impact sur l'issue de la négociation de la clause de formation dans aucun des trois groupes de syndicats étudiés. Ainsi, nous ne pouvons établir que la mondialisation pousse le syndicat local vers un plus haut degré de participation en matière de formation continue.

### *La situation financière de l'entreprise*

La situation financière de l'entreprise lors de la négociation de la clause de formation semble avoir été différente pour plusieurs syndicats qui composent notre échantillon. Nous avons tenté d'évaluer l'impact de la situation financière en regard de la perception des présidents de syndicat à l'égard cette situation, ainsi que selon le niveau d'investissement de l'entreprise en matière de formation.

*Participation décisionnelle* : Deux des entreprises (S1 et S3) se trouvaient en bonne posture financière lors de la négociation de la clause de formation. Cependant, S3 a négocié sa clause de formation alors que l'entreprise se trouvait dans un creux économique et venait d'être sauvée de la faillite suite à un plan d'action du gouvernement. Cette période de creux s'est accompagnée de quelques mises à pied. Le syndicat S3 considère alors que les investissements en formation de l'employeur ne sont pas suffisants en comparaison avec le nombre de mises à pied. Dans le cas de S1, le président tient une opinion plus mitigée sur les investissements en formation. En effet, il trouve que les investissements en formation sont insuffisants, mais il prétend que ce manque est dû à la résistance des salariés face à la formation. S2 prétend que les investissements en formation de l'employeur ne sont jamais suffisants même si les salariés en reçoivent déjà beaucoup, car la rapidité d'évolution des travailleurs dépend de la quantité de formation offerte. Ces résultats montrent donc que la situation économique de l'employeur n'est pas nécessairement un facteur important dans la décision du syndicat local de s'impliquer de manière décisionnelle dans la formation continue. Une entreprise en bonne condition financière peut avoir une clause décisionnelle sur la formation,

comme ce peut être le cas d'une compagnie qui connaît des difficultés financières. Cependant, la mauvaise posture financière de l'entreprise du syndicat S3 semble avoir eu une influence sur la négociation de la clause de formation.

*Participation consultative* : Contrairement au groupe précédent, deux des entreprises (S4 et S6) se trouvaient en mauvaise posture financière lors de la négociation de la clause de formation. En effet, S4 affirme qu'à l'époque des négociations de cette clause, l'entreprise annonçait d'importantes mises à pied de son personnel, ce qui a poussé le syndicat à faire pression pour offrir une formation adéquate aux travailleurs en chômage pour que ces derniers réintègrent l'usine. S6, quant à lui, nous informe que la condition financière de l'entreprise au moment de la formation était absolument mauvaise, à un point tel que l'usine a été modernisée à plusieurs reprises pour éviter la faillite. Cette situation a fait en sorte que l'employeur embarque dans le projet de formation que lui proposait le syndicat local depuis quelque temps. Pour sa part, S5 soutient que l'entreprise n'a jamais vraiment connu de période creuse d'un point de vue financier. Cependant, le président du syndicat nous a fait remarquer que la clause de formation consultative n'a jamais été mise en application. Ainsi, nous pouvons croire qu'une mauvaise condition financière aurait pu forcer l'employeur à respecter davantage ses engagements en matière de formation. Au niveau des investissements en formation, S4 et S5 affirment que ces derniers sont suffisants par rapport à leurs besoins et ce, même si S4 souhaiterait toujours en avoir plus. S5, quant à lui, ne croit pas que les investissements de l'employeur sont suffisants en matière de formation, mais il avoue que l'employeur commence à investir un peu plus depuis quelques années. Nous pouvons donc conclure que pour ce groupe de syndicats, la situation financière difficile de l'entreprise a pu jouer un rôle dans l'implication plus poussée du syndicat dans la formation des travailleurs en participant de manière consultative à cet enjeu et non seulement de façon limitée.

*Participation limitée* : Deux entreprises sur trois (S7 et S8) étaient en bonne condition financière lors des négociations entourant la clause de formation.

Cependant, S9 soutient que les difficultés financières de l'entreprise étaient exagérées face au syndicat et que ces problèmes n'étaient pas réels au moment des négociations de la clause de formation. Ainsi, nous sommes porté à croire que la situation financière de l'entreprise de S9 était relativement bonne lors des négociations. Malgré la bonne condition financière de l'entreprise de S7, le président affirme que les investissements en formation de l'employeur sont insuffisants par rapport aux besoins. Le syndicat explique cette insuffisance par la mentalité de l'employeur, qui ne croit pas que la formation constitue un investissement à long terme. Le syndicat S9 croit aussi que les investissements en formation de la part de l'employeur sont insuffisants, en raison des modifications importantes qui se font au niveau des métiers. En terminant, S8 croit que les investissements de son employeur sont suffisants, mais il voit plutôt un manque au niveau de la manière dont ces investissements sont utilisés. En effet, S8 croit que la formation utilisée est tout simplement inadéquate aux besoins. Nous arrivons donc à la conclusion que les syndicats qui participent à la formation de manière limitée évoluent dans des entreprises qui ne connaissent pas de difficultés financières importantes.

Selon ces résultats, la situation financière de l'entreprise entre en lien avec le degré d'implication du syndicat local en matière de formation seulement lorsque la situation financière de l'entreprise est mauvaise. Dans le cas contraire, la situation financière n'est pas un facteur influent sur les choix des syndicats en matière de formation. En ce qui concerne les investissements de l'employeur pour la formation, les témoignages des présidents montrent que deux raisons expliquent le manque d'investissement en matière de formation : la situation financière difficile et la mentalité patronale.

*Hypothèse 4* : Notre quatrième hypothèse, qui suppose qu'une situation financière difficile de l'entreprise incite le syndicat local à une participation plus importante à la formation continue, est partiellement soutenue par les résultats. L'ensemble des résultats présentés ci-dessus montre qu'une entreprise qui connaît une bonne

situation financière n'influence en rien le degré de participation du syndicat local à la formation. Par contre, les résultats montrent aussi que l'ensemble des syndicats de la catégorie « participation limitée » évolue dans un contexte financier favorable, alors que ceux appartenant à la « participation consultative » connaissent pour la plupart une situation financière difficile. De plus, la situation critique de l'entreprise semble jouer un rôle décisif quant au degré d'implication du syndicat dans la formation. Lors de mises à pied, le syndicat local va chercher à protéger les emplois en place en négociant une participation plus poussée à la formation dans l'entreprise. Cependant, rare sont les syndicats qui vont réussir à obtenir une participation décisionnelle à la formation, ils vont négocier une clause de nature consultative tout au plus. D'après les entrevues, une situation financière difficile joue en la faveur de l'employeur lors des négociations, ce qui explique le fait que le syndicat puisse difficilement imposer sa participation décisionnelle en la matière.

#### **3.2.4 Bilan des facteurs externes**

En résumé, notre analyse des facteurs externes nous a permis de vérifier nos quatre premières hypothèses au sujet de l'influence de ces facteurs sur le degré de participation du syndicat local à la formation continue. À la lumière des résultats obtenus, deux de nos hypothèses sont rejetées (H2 et H3), alors que les deux autres sont partiellement confirmées (H1 et H4). En effet, l'analyse des résultats ne permet pas de conclure que l'appui de l'organisation syndicale et le niveau de mondialisation influencent de quelque façon que ce soit le degré de participation du syndicat local à la formation continue (H2 et H3). Par contre, les résultats nous montrent bien qu'une situation financière difficile incite le syndicat local à participer de manière plus importante à l'enjeu de la formation (H4). Par contre, la relation semble évidente surtout pour les syndicats qui participent de manière consultative. Pour ce qui est du cadre institutionnel, la Loi du 1% a sans aucun doute permis aux syndicats locaux de s'impliquer davantage dans la formation. En effet, les syndicats qui se tenaient informés face à la loi ont pu en tirer avantage pour obtenir une clause de formation plus développée que les syndicats qui

s'impliquent de manière limitée à cet enjeu. Par contre, les résultats ne permettent pas de conclure que la Politique d'intervention sectorielle a joué un rôle quelconque pour déterminer le degré de participation des syndicats locaux à la formation. Ainsi, cette hypothèse (H1) ne peut être confirmée que partiellement.

### **3.3 Analyse des facteurs internes**

En ce qui concerne les facteurs internes, l'objectif de notre étude est d'évaluer l'impact de ces derniers sur la décision des syndicats locaux à l'égard de leur participation au partenariat sur la formation. Il s'agit d'évaluer, de manière systématique, les résultats obtenus lors des entrevues sur le terrain pour chacune des variables regroupées sous ces facteurs internes, soit :

- 3.3.1 L'attitude du syndicat local
- 3.3.2 L'ouverture patronale
- 3.3.3 La technologie utilisée
- 3.3.4 La taille de l'unité d'accréditation
- 3.3.5 La catégorie de travailleurs

#### **3.3.1 L'attitude du syndicat local**

Comme l'indique notre modèle d'analyse, l'attitude du syndicat local peut tendre vers deux types d'attitude syndicale opposés, soit : l'attitude proactive et l'attitude défensive. Pour les fins de notre analyse, l'attitude proactive se caractérise par la présence d'objectifs de démocratisation des milieux de travail, par un élargissement des domaines d'intervention du syndicat local dans l'entreprise et par une prise en compte des besoins des membres lors des négociations sur la formation. L'attitude défensive, quant à elle, se définit par une absence d'objectifs de démocratisation des milieux de travail, par le maintien de domaines d'intervention traditionnels et par une distanciation envers les besoins des membres en matière de formation.

*Participation décisionnelle* : Les résultats montrent clairement que les trois syndicats qui forment ce groupe font preuve d'une attitude proactive. S1 soutient qu'il n'a d'autres choix que de participer à la vie de l'entreprise si le syndicat local désire participer aux décisions de celle-ci. De plus, S1 s'informe continuellement et demeure transparent sur le marché du travail, en ce sens qu'il arrive parfois à prendre les devants sur l'employeur pour suggérer des options lors de la prise de décision. S2, pour sa part, cherche toujours à prendre une place importante dans la prise de décision de l'entreprise, alors que S3 agit de la même façon tant et aussi longtemps que l'employeur sera ouvert à leurs propositions. De plus, les trois syndicats témoignent de l'importance de sensibiliser les travailleurs à participer de manière active à l'amélioration des conditions de travail et de la productivité de l'entreprise. Les trois syndicats s'entendent aussi sur l'importance d'inclure la formation parmi les grandes priorités syndicales de notre époque. Ainsi, S1 insiste sur le fait que la formation influence de manière concrète l'ensemble des priorités du syndicat local, alors que S2 souligne que la survie de l'entreprise dépend largement de l'aspect formation. S3 pour sa part inclut la formation parmi ses trois grandes priorités, immédiatement après le salaire et la santé et sécurité au travail. En ce qui concerne les besoins des membres en matière de formation, l'ensemble des syndicats inclus dans ce groupe semble avoir une très bonne connaissance de ces derniers. En effet, S1 indique qu'il existe des réticences face à la formation, mais que ces dernières se situent surtout au niveau des modalités entourant les activités de formation et non la formation en tant que telle. Ainsi, le syndicat local se tient au courant des besoins de formation, par le biais d'enquêtes des deux représentants syndicaux sur le terrain, et cherche continuellement à combler les manques en matière de formation, tout en respectant l'ancienneté et la vie privée des travailleurs. Pour sa part, S2 considère que ses membres accordent une importance capitale à la formation, puisque l'avènement régulier de nouveaux procédés de travail oblige les travailleurs à se former de manière continue. Ainsi, il n'y a aucune résistance à l'égard de la formation et le syndicat effectue fréquemment des réunions de groupe pour évaluer les nouveaux besoins qui peuvent se faire sentir. La clause procure l'avantage pour le syndicat d'avoir son

mot à dire sur la formation. S3 affirme qu'il y a une grande ouverture des membres à la formation, car la plupart des travailleurs n'ont pas de poste régulier, donc ils doivent acquérir le plus de flexibilité possible par le biais de la formation. Ainsi, le syndicat local a mis sur pied un système de mémos et de discussions pour vérifier les besoins en assemblée générale, de manière à rendre la clause de formation plus efficace et compatible avec les besoins des membres. Nous pouvons donc conclure que les syndicats qui font partie de ce groupe adoptent une attitude davantage proactive. De plus, les besoins de formation des membres semblent assez élevés pour ce groupe de syndicats.

*Participation consultative* : Pour les syndicats de ce groupe, nous constatons que ces derniers adoptent une attitude légèrement plus défensive. Néanmoins, l'attitude que nous ont montrée ces syndicats demeure considérablement proactive. S4 soutient que l'ancienneté est le principe le plus important chez eux, mais que le fait d'avoir des membres de tous les âges incitait le syndicat à faire beaucoup de partenariat avec l'entreprise. S5 affirme que le syndicat local a toujours voulu mettre sur pied un comité décisionnel sur plusieurs aspects de la vie en entreprise, mais l'employeur a toujours refusé. S6, pour sa part, se décrit comme un syndicat participatif, puisqu'il existe un climat d'ouverture entre les deux parties depuis les années 80. Cette participation active du syndicat dans les projets de l'entreprise, qui ne sont pas nécessairement du ressort du syndicat, a toutefois légèrement diminuée ces dernières années. En ce qui concerne la participation des travailleurs à la vie de l'entreprise, les trois syndicats soutiennent qu'il existe un climat qui favorise la participation de ces derniers à l'amélioration continue. En effet, S4 a inclus une clause d'amélioration continue à sa convention collective, alors que S5 incite ses travailleurs à s'impliquer dans l'amélioration des procédés de travail. S6 insiste sur le fait que les travailleurs de cette usine ont un sentiment d'appartenance important à l'égard de l'entreprise, en raison du climat de confiance entre les parties qui règne depuis plusieurs années. De plus, les trois syndicats s'accordent pour dire qu'il existe des priorités plus importantes que la formation, mais que son importance demeure considérable. Bien que l'ancienneté soit prioritaire, S4 souligne que la



formation est constante dans leurs priorités, alors que S5 accorde une importance capitale à la formation, puisque la survie des emplois en dépend. S6, quant à lui, accorde à la formation une place aussi importante que ses autres priorités, comme l'ancienneté.

Concernant les besoins de formation des membres, ils semblent encore une fois élevés dans le cas des syndicats de la catégorie « participation consultative ». Cependant, les travailleurs de ces entreprises reflètent des besoins de formation moins criants que pour le groupe précédent. S4 souligne que les échelles de salaire dans la convention collective font en sorte qu'il y a toujours une formation exigée. Par conséquent, les travailleurs y accordent une importance particulière. Bien que le syndicat local essaie toujours d'avoir la meilleure connaissance possible des besoins de formation de ses membres, l'entreprise se charge de vérifier ces besoins avant de présenter ses résultats au syndicat. Ainsi, S4 ne peut que se renseigner sur les besoins de formation que lorsqu'il y a des plaintes. Dans le cas de S5, le président prétend que les travailleurs ont un grand intérêt pour la formation. Cet intérêt est dû au fait que la formation peut permettre d'alléger le travail de chacun. Ainsi, les besoins de formation semblent moins importants pour cette usine, puisque le syndicat avoue ne pas avoir une bonne connaissance des besoins de formation en raison du manque de moyens mis à la disposition du syndicat pour se renseigner. De plus, c'est l'employeur qui se charge de vérifier les besoins de formation, l'information du syndicat à cet effet provient de procès verbaux de la part des membres à leur représentant. Pour S6, les employés considèrent que la formation est importante pour alléger leur travail et demeurer productif et flexible en cas de remplacement. Le syndicat local affirme avoir une bonne connaissance des besoins de formation de ses membres en raison de la petite taille de l'usine. Ainsi, le syndicat n'a pas à mettre sur pied un système élaboré pour se renseigner sur les besoins de formation des travailleurs. Nous pouvons donc conclure que ces trois syndicats adoptent une attitude davantage proactive, bien que certaines caractéristiques de l'attitude défensive demeurent. De plus, les besoins de formation des membres de ces syndicats semblent assez élevés, sans pour autant

être aussi importants que pour les syndicats dont la participation à la formation est décisionnelle.

*Participation limitée* : Les trois syndicats faisant partie de ce groupe montrent une attitude nettement moins proactive que les deux groupes précédents, bien qu'elle ne soit pas complètement défensive. Au sujet du niveau d'intervention syndicale, S7 affirme que le syndicat devient plus participatif qu'auparavant, mais que pendant longtemps le syndicat réagissait aux décisions de l'entreprise au lieu de s'informer à l'avance. S8, pour sa part, prétend ne pas s'impliquer de manière importante dans la gérance de l'entreprise puisqu'il est difficile de participer aux décisions lorsque l'entreprise est en bonne condition financière. S9 soutient qu'il n'est plus aussi proactif qu'il ne l'a déjà été dans le passé en raison de l'attitude patronale qui ne leur permet pas. Ainsi, le syndicat a adopté depuis une attitude plus défensive, afin de protéger les intérêts des travailleurs. Cependant, ce groupe de syndicats semble privilégier la participation des travailleurs à la vie de l'entreprise. Bien que S8 avoue ne pas avoir d'objectifs particuliers favorisant l'implication des travailleurs dans l'amélioration des conditions de travail et du produit, S7 et S9 soulignent qu'ils poursuivent cet objectif à la condition que les travailleurs y trouvent un avantage pour eux. De plus, l'intérêt pour la formation, en comparaison à d'autres priorités syndicales, semble moins grande pour ces trois syndicats. En effet, S7 juge que la formation occupe une importance mineure en raison de la faible exigence de formation des postes de travail. S8 affirme que ce qui est important, c'est la protection des emplois et que la formation n'est importante que lorsqu'elle joue un rôle dans cet objectif. Pour S9, la formation en santé et sécurité au travail est beaucoup plus importante en raison de la nature dangereuse du travail. La formation professionnelle n'est toutefois pas une priorité.

Pour ce qui est des besoins de formation des membres, les syndicats de la « participation limitée » semblent représenter des travailleurs dont les besoins de formation professionnelle sont moins élevés en général. En effet, S7 prétend qu'il existe un intérêt pour la formation seulement chez les plus jeunes travailleurs,

puisque la nature des tâches n'exige pas une formation importante. Le syndicat local soutient avoir une bonne connaissance des besoins de formation de ses membres en raison de la petite taille de l'usine, mais il n'existe pas de vérification formelle de ces besoins chez le syndicat. S8, pour sa part, affirme que les membres s'intéressent à la formation, car ils se plaignent que cette dernière n'est pas assez importante pour les employés qui arrivent sur un nouveau poste. Encore une fois, le syndicat local affirme avoir une bonne connaissance des besoins de formation de ses membres puisque les travailleurs se connaissent tous et se parlent entre eux. Ainsi, il n'existe pas de moyens plus formels pour vérifier les manques au niveau de la formation de ses membres. Finalement, S9 soutient que ses membres ont un intérêt mitigé à l'égard de la formation. En effet, les travailleurs âgés sont nombreux et ces derniers sont réticents à l'égard de la formation. Malgré cela, le président du syndicat affirme avoir une bonne connaissance des besoins de formation de ses membres, car le syndicat essaie de se structurer le plus possible pour connaître ces besoins, ce qui n'est pas évident. Cependant, le président compte davantage sur les plaintes des travailleurs pour s'informer à ce sujet. Selon lui, ce n'est pas la clause d'aide financière qui va inciter les travailleurs à se former. Nous pouvons donc conclure que les syndicats qui participent de manière limitée à la formation en entreprise adoptent une attitude moins proactive et plus défensive. De plus, les syndicats regroupés dans la catégorie « participation limitée » couvrent des membres dont les besoins de formation sont eux aussi limités, du moins pour deux d'entre eux (S7 et S8).

Ces résultats montrent bien que l'attitude syndicale de l'ensemble de notre échantillon ne peut être qualifiée de totalement proactive ou défensive. Nous remarquons que les principes d'ancienneté et de protection des emplois demeurent aussi présents qu'auparavant dans la plupart des syndicats étudiés. Par contre, l'ensemble des résultats montre qu'une tendance particulière se dessine au niveau de l'attitude du syndicat local selon leur degré de participation à la formation continue. Nous avons noté plusieurs indices qui montrent que les syndicats S1, S2, S3, S4 et S6 poursuivent des objectifs de démocratisation des milieux de travail,

tentent d'élargir les domaines d'intervention du syndicat local dans l'entreprise et essaient de prendre en considération les besoins des membres, alors que les autres syndicats ont montré une attitude de nature plus défensive selon leurs réponses.

*Hypothèse 5* : Notre cinquième hypothèse, qui prévoit qu'une attitude proactive privilégiée par le syndicat local incite ce dernier à un plus haut degré de participation au partenariat en matière de formation continue, est soutenue par les résultats. L'ensemble des résultats présentés ci-dessus montre qu'un syndicat qui tente d'élargir ses domaines d'intervention va chercher à inclure la formation parmi eux. Comme les syndicats de la catégorie « participation décisionnelle », un syndicat proactif cherchera continuellement à prendre les devants sur l'employeur et à s'informer davantage sur les conditions du marché, de manière à participer aux décisions de l'employeur. De plus, ces syndicats ont tendance à favoriser la participation des travailleurs à l'amélioration de la productivité de l'entreprise. Les syndicats qui s'impliquent de manière décisionnelle à la formation accordent tous une place importante à cette dernière parmi leurs priorités, ce qui témoigne de leur attitude proactive. Déjà dans la catégorie « participation consultative » nous pouvons voir que ces syndicats accordent légèrement moins d'importance à la formation par rapport à d'autres priorités. L'implication des travailleurs à l'amélioration de la vie de l'entreprise y est encouragée, mais à la condition que ces derniers y trouvent aussi leur compte. Quant aux syndicats qui participent de façon limitée à la formation, ces derniers accordent beaucoup moins d'importance à la formation. De plus, ces syndicats ne cherchent aucunement à s'impliquer dans un domaine d'intervention qui pourrait toucher à la gestion de l'entreprise. Ces syndicats réagissent aux changements proposés par l'employeur. Bref, nous pouvons clairement remarquer qu'une tendance se dessine selon le degré de participation du syndicat local à la formation. Plus un syndicat adopte une attitude de nature proactive, plus il aura tendance à s'impliquer de manière concrète dans la formation continue.

*Hypothèse 6* : Notre sixième hypothèse, qui suppose que plus les membres de l'unité d'accréditation ont des besoins de formation, plus le syndicat local aura tendance à participer au partenariat en matière de formation continue, est soutenue par nos résultats. En effet, il apparaît dans notre recherche que les syndicats qui participent de manière décisionnelle et consultative à la formation sont beaucoup plus sensibles aux besoins de leurs membres. Le syndicat met alors sur pied des moyens formels et concrets pour s'informer sur les besoins des membres. De plus, la nature et l'organisation du travail dans ces entreprises sont plus exigeantes en formation que celles où les syndicats participent de manière limitée. Par conséquent, l'intérêt pour la formation est beaucoup plus grand chez les membres des syndicats des deux premiers groupes que chez les travailleurs de la catégorie « participation limitée ». Cependant, l'âge des travailleurs semble influencer l'intérêt de ces derniers face à la formation et la taille de l'unité d'accréditation semble jouer un rôle dans le fait que la plupart des syndicats connaissent bien les besoins de formation des membres. Alors que l'intérêt pour la formation est plus fort chez les jeunes travailleurs, la petite taille de l'usine fait en sorte que le président du syndicat connaît intimement la totalité des membres de l'unité d'accréditation.

### **3.3.2 L'ouverture patronale**

Selon notre modèle d'analyse, le degré d'ouverture patronale face à la participation du syndicat local à la formation continue peut jouer un rôle sur l'approche qui sera privilégiée par ce dernier concernant l'enjeu de la formation. Le degré d'ouverture patronale peut se refléter dans la qualité des relations de travail à l'époque où la clause sur la formation fut négociée, dans la qualité de ces relations avec l'employeur actuel et dans la perception du syndicat local de la mentalité patronale à cet égard. Nous pouvons aussi évaluer le degré de cette ouverture patronale par une analyse des difficultés rencontrées par le syndicat local lors des négociations de la clause de formation.

*Participation décisionnelle* : Les syndicats locaux qui ont négocié une clause de formation qui soit décisionnelle témoignent tous du fait que l'employeur a fait preuve d'ouverture face à leur participation à la formation en entreprise. En effet, deux des trois syndicats (S1 et S2) affirment que les relations de travail générales sont bonnes avec la partie patronale, alors que S3 soutient que les relations se sont détériorées depuis l'arrivée du nouveau directeur des opérations. Par contre, les trois syndicats connaissaient d'excellents rapports avec leur employeur à l'époque où la clause de formation fut négociée. S1 affirme que depuis plusieurs années, les négociations sont basées sur le raisonné et sur la base des intérêts des deux parties. S2, pour sa part, affirme que l'employeur annonce souvent des rationalisations d'activités, ce qui peut favoriser une plus grande ouverture de sa part face à la participation du syndicat à la formation. S3 soutient que l'employeur actuel désire éliminer la clause de formation dans la convention collective, alors qu'elle avait été accueillie à bras ouverts par l'ancien.

Au niveau des difficultés rencontrées lors des négociations sur la formation, les trois syndicats affirment avoir eu une certaine facilité à négocier la clause décisionnelle. S1 affirme que le syndicat et l'employeur trouvent toujours un accord qui satisfait les deux parties, alors que S2 et S3 prétendent ne pas avoir connu de difficulté particulière lors de la négociation de la clause. De plus, les trois syndicats soutiennent que la partie patronale qui a négocié la clause de formation démontrait une grande ouverture face à la participation syndicale dans la formation. S1 affirme que la partie patronale est de plus en plus ouverte à la participation syndicale dans la formation, puisqu'elle est de plus en plus ouverte à la formation de ses employés. Quant à S2, il prétend que la connaissance des membres du syndicat local permet à l'employeur de disposer d'une information plus juste sur les besoins de formation, ce qui permet des investissements plus rentables pour l'employeur. S3 affirme que l'employeur actuel est intransigeant à l'égard de la participation du syndicat dans la formation, d'où son désir d'éliminer la clause, mais que le directeur du personnel de l'époque a déjà fait partie de l'exécutif syndical auparavant, ce qui témoigne de son degré d'ouverture sur le sujet. Nous

pouvons donc conclure que les syndicats qui ont négocié une clause décisionnelle de formation ont un employeur qui montre un degré élevé d'ouverture face à la participation du syndicat local à la formation des travailleurs.

*Participation consultative* : Les relations de travail des trois syndicats faisant partie de ce groupe sont relativement bonnes selon les dires des présidents rencontrés. Toutefois, ces relations de travail nous paraissent légèrement moins harmonieuses que pour les syndicats de la « participation décisionnelle ». En effet, S4 décrit les relations de travail comme étant partagées entre la coopération et le conflit. Dans un même ordre d'idées, S5 parle de bonnes relations en général et de l'absence de conflits majeurs. S6, pour sa part, prétend que malgré quelques différents, les négociations se font sur la base d'une philosophie de gagnant-gagnant comme ce fut le cas pour la clause de formation. Au niveau des difficultés rencontrées lors de la négociation de la clause, un seul syndicat (S4) sur trois affirme ne pas avoir connu de difficulté particulière. En effet, S4 affirme que parfois l'employeur n'offre pas assez de suivi sur ses projets de formation, donc le syndicat a amélioré la clause de formation à cet effet. S5, par contre, souligne le fait que la partie patronale se demandait pourquoi la partie syndicale voulait s'impliquer dans la formation. S6, pour sa part, prétend que la principale difficulté fut de convaincre l'employeur, qui se trouvait en situation financière difficile, que la formation des travailleurs constituait un investissement pour lui. Finalement, les trois syndicats témoignent d'une ouverture relative de la partie patronale à la participation syndicale dans la formation. Alors que S4 prétend qu'il existe une certaine ouverture patronale à cet égard, S5 affirme que l'ouverture de son employeur sur la participation syndicale à la formation est limitée par le fait que l'employeur ne voit pas encore l'utilité de former ses travailleurs. S6 prétend que la partie patronale est très à l'écoute du syndicat et de ses revendications ou propositions en matière de formation, puisque cette dernière y trouve aussi un intérêt. Nous pouvons alors conclure qu'il existe un degré relativement élevé d'ouverture patronale face aux syndicats qui participent de manière consultative à la formation, mais que cette

ouverture est moins grande que pour les syndicats de la catégorie « participation décisionnelle ».

*Participation limitée* : Pour les syndicats locaux qui participent de manière limitée à la formation continue, le degré d'ouverture de l'employeur est beaucoup moins élevé que pour les deux autres groupes de syndicats. L'ensemble des syndicats avoue connaître des relations de travail difficiles avec la partie patronale. S7 considère que les deux parties connaissent maintenant un climat harmonieux au niveau des relations de travail, mais que l'employeur précédent, qui fut celui qui a négocié la clause de formation, a généré de nombreux conflits de travail, notamment sur la question de la formation. S8, pour sa part, avoue connaître une situation constamment conflictuelle avec la partie patronale depuis de nombreuses années. S9 affirme que les négociations autour de la formation ont eu lieu dans un contexte particulier, où la compagnie était en faillite et un acheteur était intéressé à en faire l'acquisition. Par conséquent, les négociations furent difficiles pour la partie syndicale. Depuis, les relations de travail sont difficiles.

Pour ce qui est des difficultés rencontrées, les syndicats avouent avoir connu de grandes difficultés lors de la négociation de la clause de formation, sauf pour S9. S7 affirme avoir eu beaucoup de difficultés à obtenir la plupart des revendications au niveau de la formation. Ainsi, la partie patronale n'a accordé au syndicat que le minimum pour cette clause à la toute fin des négociations. Pour S8, la principale difficulté était de faire augmenter le budget alloué à la formation par la compagnie. Le syndicat considère la partie patronale gagnante pour cette clause, puisqu'elle a modifié la clause de formation à son avantage. Quant à S9, le président affirme que la nature peu revendicatrice de la clause a facilité les négociations. Cependant, le syndicat a toujours voulu un financement plus important en matière de formation de la part de l'entreprise. Ainsi, les trois syndicats témoignent du fait que la partie patronale n'est pas ouverte à la participation du syndicat local à la formation. S7 et S8 soutiennent que leur employeur n'est pas chaud à l'idée que le syndicat participe à la formation, en soutenant qu'il s'agit d'ingérence pure et simple. S9 prétend que



le nouvel employeur est fermé face à toute forme de cogestion, ce qui n'était pas le cas à l'époque où il existait un comité de formation. Par conséquent, nous pouvons prétendre que les syndicats locaux dont la participation à la formation est limitée font face à des employeurs dont le degré d'ouverture face à cette participation est faible.

Ces résultats montrent bien que le degré d'ouverture patronale est un facteur décisif pour déterminer le degré d'implication qui sera privilégié par le syndicat local en matière de formation continue. Il est évident qu'il est beaucoup plus difficile pour un syndicat local de s'impliquer davantage dans un domaine autrefois réservé à la gérance exclusive de l'employeur, si ce dernier pense toujours de la sorte. De plus, des relations de travail saines doivent certainement jouer en la faveur d'une participation syndicale plus poussée à la gestion de la formation. Par conséquent, nous soutenons que l'ouverture patronale est un facteur clé dans la réussite d'un projet de partenariat en matière de formation continue.

*Hypothèse 7* : Notre septième hypothèse, qui suppose que l'attitude d'ouverture de la partie patronale face à la participation du syndicat local à la gestion de la formation continue incite la partie syndicale à un plus haut degré de participation en la matière, est soutenue par nos résultats. En effet, les résultats montrent que chacun des degrés de participation du syndicat local à la formation correspond à un niveau différent d'ouverture patronale en la matière. En effet, nous avons remarqué que les deux variables évoluent dans le même sens, c'est-à-dire que plus l'employeur fera preuve d'une grande ouverture face à la participation du syndicat local à la formation continue, plus le degré d'implication de ce dernier sera élevé en la matière. Ainsi, nous pouvons constater que la partie patronale des entreprises de la catégorie « participation décisionnelle » nous apparaît comme très ouverte au partenariat avec le syndicat local. Les syndicats du groupe « participation consultative » rencontrent plus de difficulté face au partenariat, mais révèlent tout de même un degré élevé d'ouverture patronale à leur collaboration en matière de formation. Finalement, la participation limitée de certains syndicats locaux

s'explique en grande partie par l'intransigeance de la partie patronale à l'égard de l'implication du syndicat local en matière de formation. Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse 7 et affirmer qu'il existe une relation claire entre le degré d'ouverture patronale et le degré de participation syndicale en matière de formation.

### **3.3.3 La technologie utilisée**

Comme l'indique notre modèle d'analyse, la technologie utilisée est un facteur interne à l'entreprise qui peut avoir une influence sur le degré de participation du syndicat local en matière de formation continue. Cette influence de la technologie peut se vérifier selon l'intensité et la complexité des équipements utilisés dans les usines, par la fréquence et la nature des changements technologiques et par la perception du syndicat local face à l'importance de la technologie dans la négociation de la clause en matière de formation continue.

*Participation décisionnelle* : Deux des syndicats (S1 et S3) faisant partie de ce groupe affirment que la technologie est fort peu complexe dans la production de l'usine. Ainsi, S1 nous parle de la technologie utilisée comme étant plutôt manuelle et automatisée, alors que S3 soutient que l'équipement utilisé est très ancien. S2, pour sa part, affirme que la technologie utilisée est très complexe et constitue une partie importante de la production. En ce qui concerne la fréquence des changements technologiques, deux syndicats (S1 et S2) sur trois invoquent des modifications technologiques régulières et constantes. S3, pour sa part, soutient que les changements technologiques sont plutôt rares. Par contre, les trois syndicats de cette partie de l'échantillon affirment que les changements technologiques occupent une place importante dans la négociation sur la formation. S1 soutient que les modifications dans la machinerie ont nécessité la formation d'opérateurs spécifiques et particuliers, alors que S2 souligne le fait que les changements dans la production nécessitaient une formation constante des travailleurs. S3 révèle que les négociations sur la formation servent en grande partie à protéger les emplois

lorsqu'ils sont touchés par des modifications technologiques. Nous pouvons donc conclure que la technologie est considérée lorsque la partie syndicale prend ses décisions face à sa participation dans la formation des travailleurs.

*Participation consultative* : Deux des syndicats (S4 et S6) de cette catégorie soutiennent que leur technologie est fort complexe. En effet, S4 souligne la complexité grandissante des outils de production, alors que S6 nous informe que la nature de la fabrication du produit exige une technique de production et une technologie fort développées. S5, pour sa part, affirme que la machinerie en place ne constitue pas de la haute technologie, mais soutient tout de même qu'il s'agit d'une technologie récente. En ce qui concerne la fréquence des changements technologiques, seulement S4 nous a rapporté que les changements technologiques étaient continus en raison de la recherche constante d'une productivité supérieure. Pour S5, les changements technologiques sont peu nombreux en raison des coûts engendrés par ces derniers. Dans la même optique, S6 affirme que l'entreprise n'effectue des changements technologiques que lorsque la compagnie éprouve des difficultés financières ou lorsque la machinerie est trop usée. En ce qui concerne l'influence de la technologie dans la décision de négocier la clause de formation, un seul des syndicats (S5) étudiés prétend que la technologie n'a rien à voir avec cette décision. En effet, S4 prétend que la situation de changement technologique continue de l'usine fait en sorte que la technologie joue un rôle dans la négociation de la formation. S6 insiste sur le fait que des investissements importants dans le renouvellement de la technologie de production, lors des négociations, a fait de la formation un enjeu central pour les deux parties. Ainsi, nous pouvons conclure que la technologie semble entrer en jeu dans l'implication syndicale à la gestion de la formation.

*Participation limitée* : L'ensemble des syndicats de cette catégorie interrogé sur la question n'utilise pas une technologie complexe de production. S7 affirme se servir d'équipements électroniques peu complexes, alors que S8 soutient que la nature du produit et les quantités de production exigées font en sorte que la technologie est

simple et plutôt mécanisée. S9, pour sa part, affirme que la technologie utilisée en est une de base sans être nécessairement complexe (équipements pneumatiques et automatisation). En ce qui concerne la fréquence des changements technologiques, les trois syndicats s'accordent sur le fait que les modifications sont plutôt rares. Les trois syndicats affirment que la nature de l'emploi ou de la production fait en sorte que les changements technologiques sont peu fréquents. En dernier lieu, l'ensemble des syndicats de cette catégorie soutiennent que la technologie n'a aucunement influencé leur choix de négocier la clause d'aide financière à la formation qui apparaît à la convention collective. Par conséquent, nous pouvons conclure que la technologie n'a pas poussé le syndicat local à participer de manière plus importante à la formation, en raison de sa complexité restreinte et de la rareté de ses modifications.

Ces résultats nous montrent que de manière générale, la technologie et la fréquence des modifications de cette dernière semblent jouer un rôle dans la négociation d'une clause de formation. Pour les syndicats qui participent de manière décisionnelle et consultative à la formation, la fréquence des changements et la nécessité de protéger les emplois face à ces derniers sont pris en compte et influence le niveau d'implication de ces derniers dans la gestion de la formation. D'un autre côté, les entreprises qui utilisent une technologie moins élevée et dont les modifications sont moins fréquentes n'offrent pas la chance aux syndicats locaux de participer de façon plus directe à la formation.

*Hypothèse 8* : Notre huitième hypothèse, qui affirme que l'importance de la technologie dans une entreprise incite le syndicat local à une plus grande participation en matière de formation continue, est soutenue par les résultats. Selon les résultats, les syndicats de la catégorie « participation limitée » utilisent une technologie beaucoup moins avancée et beaucoup moins changeante que celle des deux autres catégories de notre échantillon. De plus, les changements technologiques étant inexistantes ou presque pour ces syndicats, il est possible que la technologie n'affecte pas suffisamment les emplois pour inciter le syndicat local à

s'impliquer davantage. Par contre, les syndicats de la catégorie « participation consultative » ont un équipement de production à plus haute teneur technologique que les syndicats de la catégorie « participation décisionnelle ». Toutefois, les changements technologiques dans la première catégorie semblent moins fréquents que pour ceux de la deuxième. Ainsi, nous pouvons clairement affirmer que la technologie incite un syndicat local à s'impliquer de manière consultative, sans nécessairement influencer leur choix jusqu'à une participation décisionnelle à la formation. Nous pouvons expliquer cette dernière constatation par le fait que le degré d'implication du syndicat local dans la formation dépend davantage de l'ouverture patronale et de l'attitude syndicale que de la technologie.

#### **3.3.4 La taille de l'unité d'accréditation**

Notre modèle d'analyse inclut aussi la taille de l'unité d'accréditation parmi les facteurs internes de l'entreprise qui peuvent influencer le degré de participation du syndicat local à la formation continue. Par conséquent, nous avons tenté d'établir si une tendance se dégageait de nos résultats, dans un sens ou dans un autre, en ce qui concerne l'importance de ce facteur dans les choix syndicaux en matière de formation.

**Tableau VII – Nombre de membres du syndicat local**

Syndicats	Nombre de membres
S1	115
S2	75
S3	90
S4	1350
S5	300
S6	250
S7	110
S8	200
S9	350

*Résultats* : En consultant les données du tableau VII, nous ne pouvons établir une relation linéaire entre la taille de l'unité d'accréditation et le degré de participation du syndicat local à la formation continue. En effet, les syndicats de la catégorie « participation décisionnelle » (S1 à S3) sont de petites unités d'accréditation (entre 75 et 115 travailleurs), alors que ceux faisant partie du groupe « participation consultative » (S4 à S5) couvrent un plus grand nombre de salariés dans leur unité d'accréditation respective (entre 250 et 1350 travailleurs). Les syndicats du groupe « participation limitée », pour leur part, se situent entre les deux premiers en ce qui concerne la taille de leur unité d'accréditation (entre 110 et 350 travailleurs). Par conséquent, les résultats de notre recherche ne semblent pas indiquer que plus la taille de l'unité d'accréditation est grande plus le syndicat local sera impliqué de manière importante dans la formation.

*Hypothèse 9* : Notre neuvième hypothèse, qui suppose que plus la taille de l'unité d'accréditation est grande, plus le syndicat local aura tendance à vouloir participer de manière plus importante au partenariat en matière de formation continue, n'est pas soutenue par nos résultats. Ainsi, les résultats obtenus dans notre recherche ne nous permettent pas de vérifier cette hypothèse de manière concluante.

### 3.3.5 La catégorie de travailleurs

Nous avons aussi tenté d'établir un lien entre la catégorie de travailleurs et le degré de participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue. Pour ce faire, il s'agissait de vérifier le type de travailleurs qui se trouvait dans chacune des unités d'accréditation que nous avons étudié. Nous voulions voir si le fait d'être un syndicat d'ouvriers spécialisés ou non ou d'être un syndicat de professionnels ou de manuels avait une influence sur le degré de participation du syndicat local en matière de formation continue.

*Résultats* : Les données recueillies ne nous permettent pas de se prononcer sur cette question puisque la majorité des syndicats locaux de notre échantillon couvrent des travailleurs faisant partie de tous ces types d'emploi confondus. En effet, ces syndicats ont des membres qui exercent des métiers de type spécialisé comme des polisseurs, des soudeurs, des fondeurs ou des briqueteurs, autant que des membres qui ont un emploi non spécialisé comme des machinistes, des opérateurs, des journaliers ou des préposés. De plus, certains syndicats comprennent des professionnels dans leur unité d'accréditation. Par conséquent, il nous est impossible de distinguer un lien quelconque entre la catégorie de travailleurs et le degré de participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue.

*Hypothèse 10* : Notre dixième hypothèse, qui suppose que les membres ouvriers manuels et non spécialisés incitent le syndicat local à un degré moindre de participation au partenariat en matière de formation continue que les professionnels et les ouvriers spécialisés, n'est pas vérifiable dans notre étude. En effet, les résultats obtenus ne permettent pas de vérifier cette dernière hypothèse.

### **3.3.6 Bilan des facteurs internes**

En résumé, notre analyse des facteurs internes nous a permis de vérifier quatre de nos six dernières hypothèses au sujet de l'influence de ces facteurs sur le degré de participation du syndicat local à la formation continue. À la lumière des résultats obtenus, quatre de nos hypothèses sont confirmées (H5, H6, H7 et H8), alors que deux d'entre elles ne sont pas vérifiées (H9 et H10). En effet, les résultats nous montrent bien qu'une attitude proactive du syndicat local fait en sorte que ce dernier veuille participer de manière plus importante à l'enjeu de la formation continue (H5). Le syndicat local cherche alors à participer à la gestion d'un domaine qui autrefois, appartenait exclusivement à l'employeur. De plus, il a été montré que les syndicats tendent à participer davantage à la formation en entreprise lorsque les membres montrent qu'ils ont des besoins de formation (H6). Par conséquent, les syndicats locaux qui sont sensibles à ces besoins vont vouloir participer à la gestion de la formation dans l'intérêt des travailleurs. Cependant, le degré d'ouverture patronale constitue la variable la plus influente quant au degré de participation du syndicat local à la formation continue (H7). En effet, c'est l'attitude de l'employeur qui détermine si un syndicat participe ou non à la gestion de la formation étant donné sa position privilégiée en contexte de mondialisation. Pour ce qui est de la technologie, les résultats montrent bien que le syndicat d'une entreprise à haute teneur en technologie et dont les modifications de l'équipement sont constantes aura tendance à exiger de la formation et à participer davantage à la gestion de cette dernière (H8). En ce qui concerne la taille de l'unité d'accréditation et la catégorie de travailleurs (H9 et H10), les données recueillies ne nous permettent pas d'établir un lien entre ces variables et le degré de participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue.

## **3.4 Synthèse de l'analyse des résultats**

À la lumière des résultats obtenus, il nous est possible de dégager plusieurs tendances qui se dessinent en matière de formation chez les syndicats de la



fédération de la métallurgie de la CSN. Certaines nous apparaissent plus évidentes, comme la relation positive qui existe entre le degré d'ouverture patronale et le degré de participation du syndicat local au partenariat sur la formation (H7), alors que d'autres, comme l'influence de la mondialisation sur le degré de participation du syndicat (H3), nous semblent moins évidentes à établir. Cependant, il est important de retenir de l'analyse des résultats que les syndicats interrogés évoluent dans des environnements sensiblement différents, bien qu'ils appartiennent tous à la même fédération. Par conséquent, nous ne pouvons nous prononcer sur chacune des hypothèses retenues avec la même certitude au niveau des résultats. Dans un même ordre d'idées, des hypothèses n'ont pu être vérifiées en raison du manque de données disponibles pour les confirmer.

Au niveau des facteurs externes, deux des variables identifiées dans notre modèle d'analyse semblent avoir eu un impact considérable sur le niveau de participation syndicale à la formation en entreprise. En effet, il nous apparaît évident qu'une situation financière difficile de l'entreprise peut offrir l'opportunité au syndicat de participer à la gestion de la formation par le biais de la concertation patronale-syndicale, qu'elle se fasse de manière décisionnelle ou consultative. Par contre, comme nous l'avons indiqué plus tôt, il n'est pas impossible pour une entreprise qui connaît la prospérité financière d'impliquer le syndicat dans la gestion de sa formation. En second lieu, notre analyse des données montre que la Loi du 1% a pu servir de tremplin pour plusieurs syndicats locaux afin de participer de manière plus importante à la gestion de la formation. Finalement, les données recueillies ne nous permettent pas d'affirmer que la Politique d'intervention sectorielle, la mondialisation et l'appui de la centrale syndicale ont pu jouer un rôle quant à la participation du syndicat local à la formation.

En ce qui concerne les facteurs internes, le degré d'ouverture patronale nous apparaît comme la variable la plus influente sur le degré de participation du syndicat local à la formation. En effet, pour chacun des syndicats qui ont été interrogés, la mentalité de l'employeur face à la participation syndicale à la

formation semble avoir joué un rôle des plus importants dans la négociation de la clause. Nous pouvons clairement voir que les syndicats qui participent de manière limitée à la formation se heurtent à une grande réticence de la part de l'employeur face à leur participation dans la formation, alors que les syndicats qui siègent dans un comité décisionnel sur la formation témoignent d'une grande ouverture de leur employeur et de bonnes relations de travail. Dans un même ordre d'idées, une attitude davantage proactive du syndicat local incite ce dernier à vouloir s'impliquer de manière plus importante dans la formation des travailleurs. Nous pouvons aussi établir un lien entre les hypothèses H6 et H8, puisqu'elles sont indirectement reliées. En effet, notre analyse des données montre que des besoins élevés en formation de la part des membres incitent le syndicat à vouloir s'investir davantage dans la formation des travailleurs. Il en est de même lorsque l'entreprise utilise un équipement à haute teneur technologique. Cependant, plus une entreprise utilise un équipement sophistiqué, plus les membres auront des besoins éventuels de formation. C'est pourquoi nous établissons un lien entre ces hypothèses. Finalement, les données recueillies n'ont pas permis de conclure que la taille de l'unité d'accréditation et la catégorie de travailleurs ont une influence sur la participation du syndicat local à la formation.

En terminant, il est important de souligner certains points qui ressortent de notre analyse des données et que nous n'avions pas prévus au départ. Tout d'abord, les résultats obtenus autour de la majorité des variables indépendantes ne nous permettent pas de hiérarchiser en degré le niveau de participation du syndicat local à la formation continue pour l'ensemble des hypothèses. En effet, la plupart des hypothèses étudiées conduisent à l'idée que la variable en question a une influence sur la participation syndicale à la formation, sans distinction quelconque entre le fait que cette participation soit consultative ou décisionnelle. En fait, il n'y a qu'aux hypothèses H1, H5 et H7 que nous avons pu cerner une relation claire entre le degré d'ouverture patronale et le degré de participation syndicale à la formation. Les résultats ne nous permettent pas d'établir une distinction aussi nette entre les degrés de participation syndicale à la formation et les autres variables, mais

seulement un effet de ces dernières sur la participation ou non du syndicat à la gestion de la formation. Les résultats concernant H4 et H8 montrent que la relation entre les variables ne permet pas de distinguer l'effet sur la participation décisionnelle versus la participation consultative, mais seulement sur ces deux dernières confondues versus la participation limitée. En dernier lieu, bien que la taille de l'unité d'accréditation ne semble pas avoir d'influence claire sur la participation syndicale à la formation, nos données nous laissent croire qu'un petit nombre de membres au syndicat permet de mieux cerner les besoins de formation de ces derniers, donc d'être en mesure de mieux négocier une clause qui soit adaptée à ces besoins.

## **CHAPITRE 4 – Discussion**

La discussion de notre mémoire est articulée autour de quatre points essentiels pour comprendre l'ampleur et le bien fondé de notre recherche. Nous nous sommes donc questionné sur la pertinence de notre cadre opératoire qui se base en partie sur le modèle de Weil. Par la suite, il est important de vérifier quelles sont les connaissances nouvelles apportées par notre expérience de recherche dans les syndicats de la fédération de la métallurgie de la CSN et quelles en sont les limites. Tout d'abord, il importe d'évaluer les convergences et les divergences de notre recherche par rapport à la revue de littérature que nous avons effectuée au début du processus.

### **4.1 Convergences et divergences par rapport à la littérature**

Notre recherche semble dans l'ensemble s'accorder avec la littérature explorée. En effet, il est possible pour nous d'effectuer des liens de concordance entre notre recherche sur le terrain et les auteurs ayant écrit sur l'importance de la formation dans les milieux de travail, sur la participation syndicale au système de formation et sur la concertation patronale-syndicale ou le partenariat en entreprise. Cependant, nous avons pu noter aussi que quelques points de vue diffèrent parfois entre les différents auteurs et ce que nous avons pu constater dans le secteur de la métallurgie.

Au niveau de l'importance de la formation dans les milieux de travail, Jean Charest (1999) identifiait quatre tendances principales du système québécois de formation, soit une tendance vers la régulation conjointe, une tendance vers la décentralisation, une tendance à l'utilisation du cadre législatif et une tendance vers l'autonomie décisionnelle des acteurs de l'entreprise. Or, les syndicats interrogés suivent ces mêmes tendances face à la régulation de la formation au sein de leur entreprise. Cependant, plusieurs des syndicats de notre échantillon ne semblent pas utiliser le cadre législatif lors de leurs négociations sur la formation, ce qui semble nuancer

légèrement le modèle de Charest. Toutefois, il est vrai que la Loi du 1% a incité plusieurs syndicats, en l'occurrence ceux qui participent de manière décisionnelle, à prendre conscience de l'importance de la formation continue comme le soutient Charest (1999) dans son article.

Nous avons remarqué que quelques divergences survenaient lorsque l'on compare notre étude à l'article de Réal Morissette (1993) et de Odette Voyer (1991). Morissette affirme que l'importance qu'accorde le syndicat local à la formation peut varier selon la taille de l'unité d'accréditation. Or, dans notre recherche, la taille de l'unité d'accréditation n'est pas en relation linéaire avec la participation des syndicats locaux à la formation. Voyer, quant à elle, conclut qu'une culture de la formation dans les milieux de travail se manifeste autant par les ressources financières que l'employeur consent, que par l'utilisation par les employés des mesures disponibles. Les syndicats de notre recherche contredisent en partie cette affirmation puisque même lorsque les investissements en formation sont jugés insuffisants, il peut exister des comités conjoints décisionnels sur la formation dans les conventions collectives de la métallurgie québécoise. Par contre, notre étude rejoint celle de Voyer (1991) lorsque cette dernière montre qu'en l'absence de mesures de formation négociées par les parties, il ne se fait que peu de formation, car l'ensemble des syndicats dont la participation est limitée prétendent ne pas avoir suffisamment de formation. Il y a convergence entre les deux études aussi lorsque ces dernières reconnaissent que les mesures prises en formation de nos jours sont plus vigoureuses et visent à assurer la stabilité d'emploi et à minimiser la déqualification des salariés touchés. D'ailleurs, cette réponse est revenue à plusieurs reprises lors de nos entrevues. Comme Voyer (1991), nous croyons que les sections locales à la négociation sont des interlocuteurs privilégiés et que la convention collective est un lieu possible de cristallisation d'une culture de formation en entreprise.

De nombreuses convergences relient aussi notre étude à celle de Colette Bernier (1999). Premièrement, nous avons pu remarquer dans notre recherche sur le terrain

que les deux modèles de formation de Bernier étaient présents dans nos entreprises. En effet, certains syndicats se qualifiaient davantage selon le modèle traditionnel et étaient plus réactifs aux changements, alors que d'autres suivaient plutôt le modèle innovateur en proposant une formation plus stratégique, proactive et continue. En second lieu, les syndicats de notre étude se marient parfaitement aux propos de Bernier (1999) lorsque cette dernière affirme que les formations récentes sont plus souvent liées à des changements significatifs de l'organisation du travail.

D'ailleurs, plusieurs des clauses de formation de notre étude ont été négociées dans un tel contexte économique. Ainsi, comme le soutient Bernier, la nouvelle logique de formation en entreprise demeure profondément « économiste », où seul les résultats matériels tangibles en lien avec les seuls objectifs économiques de l'entreprise sont pris en compte. C'est en effet pour cette raison que nous croyons que les syndicats locaux de notre étude désirent avant tout réduire les impacts d'une telle formation sur la sécurité d'emploi.

Notre étude va aussi dans le même sens que l'article de Baldwin et Johnson (1995). Selon ces derniers, la formation est un facteur de production caractéristique de l'entreprise novatrice en général, ce qui semble aller dans le même sens que notre recherche. De plus, cet article soutient qu'une entreprise qui serait plus réceptive aux politiques de formation est celle où l'innovation et la gestion de la qualité y sont établies depuis longtemps. Or, notre recherche montre clairement que l'innovation est une caractéristique clés des entreprises où le syndicat participe de manière importante à la formation. Ainsi, le développement du capital humain, qui est facilité par la formation, est complémentaire à l'innovation et au développement technologique comme le souligne Baldwin et Johnson (1995). Nous pouvons donc conclure que cet article s'accorde avec notre étude. L'article de Baldwin et de Johnson (1995) offre aussi des conclusions qui convergent vers les nôtres en affirmant qu'une entreprise ayant un climat syndical concurrentiel, c'est-à-dire un climat de travail caractérisé par la coopération des acteurs locaux, a plus de chance de proposer de la formation aux travailleurs. En effet, l'ouverture patronale et les bonnes relations de travail sont des facteurs clés pour une plus grande participation

syndicale à la formation selon notre recherche. De plus, l'article de Baldwin et de Johnson (1995) affirme que la décision de procéder à la formation dépend de la reconnaissance de l'importance stratégique de la formation pour l'entreprise et le syndicat local, ce qui s'est avéré vrai au cours de notre recherche. Toutefois, nos conclusions ne convergent pas toutes avec celles de Baldwin et de Johnson (1995). D'après ces auteurs, plus une entreprise est grande, plus il est probable qu'elle offre de la formation, ce que nous n'avons pu vérifier clairement dans notre recherche.

En ce qui concerne la participation syndicale au système de formation, l'article de Jean Charest (1998) résume bien la situation de la CSN face à l'enjeu de la formation au Québec, tel que nous l'avons constaté durant les entrevues avec les sections locales. En effet, les syndicats interrogés ont tous fait état de la CSN qui avait reconnu à la formation de la main-d'œuvre un rôle important dans le contexte économique des années 90 et qu'elle avait revendiqué la mise en place de mesures spécifiques dans les milieux de travail et au niveau sectoriel, tout comme le souligne Charest (1998) dans son article. De plus, Charest (1998) affirme que le constat de sous-investissement en formation donne raison aux syndicats de revendiquer une association plus formelle des employés au développement de la formation en instituant des comités paritaires. Or, le sous-investissement en formation constitue une raison importante qui incite les syndicats du secteur de la métallurgie à exiger une plus grande participation à cette dernière. Notre étude, tout comme l'article de Charest (1998), témoigne toutefois de la difficulté des syndicats locaux à implanter et maintenir une situation de concertation en matière de formation continue. Notre recherche s'accorde aussi avec Charest (1998) pour affirmer que des efforts spécifiques au niveau de l'entreprise sont nécessaires pour assurer une participation syndicale adéquate au défi de la formation, puisque les milieux locaux demeurent les lieux privilégiés de la représentation et de l'action dans le système québécois des relations industrielles.

Notre étude va aussi dans le même sens que l'article de Colette Bernier (2001) en ce qui concerne un certain nombre d'idées soulevées par cette dernière. En effet, il

ressort de nos entrevues qu'il existe bel et bien des modes de réaction décalés entre les centrales et les syndicats locaux en ce qui concerne l'enjeu de la formation. Comme le souligne Bernier (2001), les centrales ont eu tendance à placer leur intervention en matière de formation à un niveau plus large et stratégique, alors que les sections locales ont dû utiliser des moyens pratiques et adaptés aux propositions patronales sur la formation. Or, la grande autonomie laissée aux syndicats locaux du secteur de la métallurgie de la CSN a permis à ces derniers d'adopter une stratégie plus pragmatique à leurs besoins en matière de formation. De plus, Bernier (2001) remarque un changement dans la logique syndicale. Ainsi, les syndicats acceptent de lier la formation aux besoins du marché, passant ainsi d'une notion de « droit » à la formation vers une notion d'« obligation » à la formation. Dans notre étude, nous pouvons noter une telle tendance chez les syndicats de la fédération de la métallurgie, puisque les fluctuations du marché font de la formation des travailleurs l'unique protection face aux mises à pied ou aux fermetures d'usines. Cependant, notre recherche entre en contradiction avec les propos de Bernier (2001) lorsqu'elle affirme que cette dernière logique est loin d'être acceptée par les membres du syndicat qui voient la formation comme une nouvelle exigence de l'employeur. En effet, notre étude montre plutôt que les membres de ces syndicats sont conscients de l'enjeu derrière la formation et souhaitent en avoir le plus possible.

Notre étude semble aller dans le même sens que celle de Bernier (2001) en ce qui concerne la Loi du 1%. En effet, la loi n'encourage pas vraiment les formations « qualifiantes », dans la mesure où elle donne tout le pouvoir aux employeurs dans le choix des formations. Plusieurs syndicats de notre échantillon témoignent de ce fait face à la Loi du 1%. De plus, notre recherche semble concorder avec les propos de Bernier (2001) qui affirme que la revendication syndicale d'un droit de participation des syndicats à la gestion de la formation dans leur entreprise semble de plus en plus secondaire avec le temps. En effet, certains syndicats de la métallurgie accordent une importance moindre à la formation en raison des manques dans la loi. Cependant, comme le souligne Bernier (2001), certains



syndicats ne voient pas la formation comme un domaine extérieur à la négociation collective et tentent de s'en servir dans un cadre stratégique de négociation. C'est notamment le cas pour les syndicats de la CSN qui font partie d'un comité décisionnel en matière de formation continue.

En dernier lieu, Bernier (2001) dénote deux tendances face à la formation pour les syndicats locaux : la tendance « défensive », axée sur le modèle traditionnel de régulation de travail, et la tendance « proactive », axée sur un élargissement des domaines d'intervention du syndicat. Notre recherche confirme la présence de ces deux tendances dans les syndicats du secteur de la métallurgie. Toutefois, nous pouvons nuancer les propos de Bernier (2001) en affirmant que les deux tendances sont présentes dans chacun des syndicats interrogés. Seulement, une des deux tendances peut se démarquer davantage, ce qui incite le syndicat à faire ses choix en matière de formation. Cependant, notre étude converge avec celle de Bernier (2001) en affirmant que la position des syndicats, qu'elle soit « défensive » ou « proactive », reste stratégique, c'est-à-dire que, tenant compte de leur situation respective, les syndicats développent des modes d'action adéquats et adaptés à cette situation.

Nous remarquons aussi qu'il existe certaines convergences et divergences entre notre étude et le texte de Wolfgang Streeck (1992). Tout d'abord, plusieurs idées soulevées par Streeck (1992) vont dans le même sens que notre recherche. Selon Streeck (1992), il est possible pour l'acteur syndical d'élaborer une stratégie qui lui serait propre et qui se doit d'intégrer à la fois des éléments de coopération et de conflit, afin de demeurer proactive et mobilisante. Or, les syndicats du secteur de la métallurgie ont su intégrer des éléments de coopération, sans abandonner pour autant certains éléments de conflit, lors des négociations collectives qui ont donné lieu à la clause de formation. Ainsi, en développant une stratégie qui leur est propre et qui soit axée sur ces deux bases, les syndicats locaux ont pu demeurer mobilisants pour les travailleurs. De plus, notre étude confirme les propos de Streeck (1992) lorsque ce dernier soutient qu'une stratégie syndicale ne suffit pas.

En effet, le marché semble favoriser la partie patronale concernant les négociations sur la formation et les syndicats n'ont d'autres choix que de participer à la performance de l'entreprise pour maintenir les travailleurs en emploi. Ainsi, l'acteur syndical doit continuer de tenter d'améliorer les législations entourant la formation, notamment par un plus grand pouvoir de participation à la gestion de la formation au niveau local. Les syndicats du secteur de la métallurgie semblent déléguer cette fonction essentielle à leur centrale pour influencer les décisions gouvernementales. En troisième lieu, notre recherche semble appuyer les dires de Streeck (1992) lorsque ce dernier prétend qu'il est important pour les syndicats de faire de la formation un enjeu central des relations de travail, puisque ni les forces du marché, ni les employeurs ne sont garants d'un investissement suffisant ou d'une formation qualifiante et équitable des travailleurs. En effet, les syndicats de la métallurgie, malgré les différents degrés d'importance accordée à la formation, sont sensibles au fait que les investissements sont insuffisants la plupart du temps et que les forces du marché incitent les employeurs à chercher constamment des moyens pour rationaliser les coûts de production souvent au détriment de la formation des travailleurs.

Le texte de Streeck (1992) comporte aussi plusieurs divergences face à notre recherche. En effet, notre étude contredit Streeck (1992) lorsque ce dernier affirme que les syndicats voient trop souvent la formation professionnelle comme un domaine appartenant aux directions d'entreprises, s'empêchant ainsi de développer une position autonome sur le sujet. Les syndicats locaux de notre étude ont tous développé une position autonome sur la formation et ce, malgré le fait que certains d'entre eux accordent une importance moindre à cet enjeu. Ainsi, nous n'avons rencontré aucun syndicat affirmant que la formation soit un domaine appartenant aux directions d'entreprises. De plus, notre recherche contredit les dires de Streeck (1992) lorsque ce dernier prétend qu'une attitude essentiellement coopérative rendrait les syndicats vulnérables à une perte de légitimité et aux pressions du marché au profit des seuls intérêts patronaux. Notre étude montre entre autre qu'un partenariat en matière de formation est beaucoup plus efficace lorsque la

coopération et la confiance entre les acteurs y sont prédominantes. En dernier lieu, notre étude entre en conflit avec les propos de Streeck (1992) qui soutiennent que plusieurs syndicats sont encore réticents à participer activement au développement de la formation, car les initiatives patronales à cet égard sont vues par ces derniers comme autant de façons pour intensifier la cadence de travail, couper dans les effectifs, etc. Or, notre étude dévoile plutôt que les syndicats et leurs membres voient davantage en la formation un moyen pour faciliter les tâches, améliorer la qualité de vie au travail et assurer une certaine protection d'emploi.

L'article de Kennedy, Drago, Sloan et Wooden (1994) comporte aussi certaines convergences par rapport à notre recherche, mais nous avons surtout noté des divergences. En effet, plusieurs syndicats de notre étude insistent sur le fait que la présence active du syndicat aurait un effet positif sur la quantité de formation offerte. Or, ce résultat rejoint parfaitement les conclusions des auteurs sur le sujet. Cependant, la taille de l'unité d'accréditation n'a pas joué de rôle clair sur l'offre de formation des syndicats de la fédération de la métallurgie de la CSN, alors que les auteurs prédisent que l'effet positif d'une présence syndicale active sur l'offre de formation diminue lorsque la taille de l'entreprise augmente. Nous pouvons aussi contredire les propos de ces auteurs en ce qui concerne l'identification des besoins de formation. En effet, ces derniers affirment que l'environnement plus formel des milieux syndiqués permet une meilleure identification des besoins de formation. Toutefois, notre étude montre clairement que les syndicats locaux ne disposent pas toujours de moyens formels pour identifier les besoins de formation, même qu'ils laissent souvent cette tâche à l'employeur.

En ce qui concerne la concertation patronale-syndicale et le partenariat en entreprise, notre revue de littérature montre de nombreuses convergences avec notre recherche, de même que plusieurs divergences. Le Forum sur la concertation patronale-syndicale du ministère du Travail du Québec est arrivé à des conclusions similaires à celles de notre recherche. Les syndicats de la CSN de notre étude, tout comme ceux interrogés par le ministère, montrent que la concertation sur la

formation est issue principalement d'un changement important au sein de l'entreprise, la réorganisation du travail par exemple. Nous avons pu constater aussi dans notre étude que l'initiative à la concertation est rarement conjointe et elle est plus fréquente de la part du syndicat. Ces constatations vont dans le même sens que les résultats du Forum. Cependant, alors que les résultats du Forum indiquent qu'une situation de crise s'avère nécessaire pour que les parties s'engagent dans une expérience de concertation, notre recherche montre plutôt qu'une situation financière difficile incite à la concertation sans toutefois être nécessaire pour que les deux parties décident de conclure un partenariat sur la formation.

Le rapport du Forum sur la concertation et l'information inclus dans notre recherche s'accordent aussi sur le fait que le partenariat offre au syndicat un meilleur accès à l'information, une amélioration de son pouvoir de négociation, un règlement durable des problèmes en suspend et des négociations plus faciles au moment du renouvellement de la convention collective. Ces faits sont d'autant plus vrais dans notre étude lorsque les syndicats locaux témoignent d'une ouverture patronale face à la participation syndicale au dossier de la formation. Ainsi, l'enquête du ministère appuie notre étude en démontrant que l'historique des relations de travail peut jouer un rôle essentiel dans la participation du syndicat au partenariat.

L'article de Choukir (1998) contient lui aussi quelques convergences avec notre étude. Ainsi, Choukir (1998) dénote une nouvelle tendance à la participation dans les milieux de travail d'où provient l'intérêt pour le partenariat, ce qui concorde avec notre recherche. De plus, l'auteur indique que les rapports entre les principaux acteurs demeurent des rapports de force même s'il s'agit de partenariat. Ainsi, les syndicats du secteur de la métallurgie de notre étude ont montré que le rapport de force est constant dans les relations de travail au niveau local en matière de formation et ce, même pour les syndicats qui disposent d'un pouvoir décisionnel sur la formation. En dernier lieu, Choukir (1998) affirme aussi que les syndicats sont plus vulnérables dans ce rapport de force puisqu'ils sont prédisposés à faire

plus de concessions dans la conjoncture actuelle de l'économie. Les syndicats de notre échantillon semblent effectivement plus vulnérables aux forces du marché. En effet, les syndicats qui font partie d'un comité décisionnel ou consultatif en matière de formation risquent de perdre ce privilège à chaque fois que le marché menace l'usine.

Nous pouvons aussi faire des liens avec l'étude de Bernier, Bilodeau et Grenier (1996) sur les comités paritaires de formation professionnelle au Québec. Notre recherche sur les syndicats de la métallurgie témoigne de la réalité de la concertation patronale-syndicale dont traitent ces auteurs, en présentant plusieurs degrés de participation à la formation, participation qui s'avère souvent difficile. De plus, les auteurs de cet article expliquent les difficultés d'implantation du partenariat en matière de formation par les règles du travail déjà instituées sur les lieux même du travail. Notre étude semble confirmer ces propos puisque les clauses de formation de notre échantillon ont été développées en tenant compte des règles prédominantes qui existaient déjà en entreprise, comme l'ancienneté et les modalités de santé et sécurité au travail. Nous pouvons noter une autre convergence entre l'article et notre étude sur le fait qu'il existe trois cas de figure de relations de travail au sein des comités locaux sur la formation, soit des relations plutôt conflictuelles, des relations de coopération et des relations mixtes entre la coopération et le conflit.

Cependant, notre recherche contredit certaines conclusions de Bernier, Bilodeau et Grenier (1996). Alors que les auteurs affirment qu'un climat de crise et de concurrence accrue est nécessaire à la concertation, notre étude montre plutôt que la crise financière est un facteur secondaire à l'élaboration d'un partenariat, du moins en matière de formation. En second lieu, les auteurs de cet article prétendent que l'aide gouvernementale a servi de stimulus à la concertation, alors que les syndicats de la métallurgie de notre échantillon ne font jamais mention d'une aide financière quelconque de la part du gouvernement.

Il nous est possible de déceler certaines convergences entre notre étude et l'article de Lapointe, Lévesque, Murray et Le Capitaine (2001). En effet, cet article indique que le partenariat ne répond pas exclusivement à une logique de contrainte. La volonté des parties y est pour beaucoup et celle de la direction dépend en partie de la position du syndicat tout comme cette dernière est liée au degré d'ouverture patronale. Nous avons pu constater cette affirmation lors de nos entrevues avec les syndicats locaux du secteur de la métallurgie. L'ouverture patronale y est d'ailleurs pour beaucoup. Cet article fait aussi état de l'importance d'un bon climat de relations de travail pour l'implantation du paritarisme. Selon les auteurs, la coopération est un pré-requis à l'établissement du partenariat en entreprise. Notre étude nous révèle une situation semblable, notamment pour les syndicats qui participent de manière décisionnelle à la formation. Cependant, il y a un résultat de cet article qui entre en conflit avec notre recherche. En effet, les auteurs soutiennent qu'il existe un lien entre le degré d'intégration mondiale d'une usine, sa taille et la participation syndicale au partenariat. Or, notre étude montre plutôt que le degré d'intégration mondiale et la taille de l'unité d'accréditation n'influencent pas (ou pas clairement) le degré de participation syndicale à la gestion de la formation.

Nous avons aussi remarqué des convergences de notre recherche avec l'étude de Bourque (1999). L'auteur rend compte d'un plafonnement et d'un recul de la participation syndicale au partenariat après quelques années d'expérimentation. Ainsi, plusieurs syndicats de notre étude témoignent de la difficulté de maintenir un degré de participation important dans le dossier de la formation. De plus, certains syndicats dont la participation à la formation est limitée ont déjà fait partie d'un comité décisionnel ou consultatif en la matière. L'article de Bourque (1999) soutient aussi que les nouvelles relations de coopération sur les lieux de travail sont fondées sur la bonification de la sécurité d'emploi en contrepartie d'un assouplissement des règles de gestion du travail visant à améliorer l'efficacité productive. Notre étude montre bien que la coopération des syndicats locaux en matière de formation, notamment à l'intérieur de comités, se fait bel et bien selon ces termes. En effet, la protection des emplois et le développement des travailleurs

demeure la priorité syndicale, alors que l'employeur voit dans la formation un moyen d'améliorer la productivité de l'usine. De plus, Bourque (1999) arrive à la même conclusion que notre recherche lorsqu'il affirme qu'une attitude favorable de l'employeur à l'égard de la participation syndicale à la gestion de l'usine est une condition essentielle au partenariat, que ce soit en matière de formation ou en matière de réorganisation du travail. Cependant, notre étude montre que le soutien de la centrale n'est pas un facteur influent pour la participation du syndicat local à la gestion de la formation, alors que l'article de Bourque (1999) révèle plutôt que le soutien actif de la centrale à des approches concertées en milieux de travail aurait joué en faveur de leur mise en place.

Finalement, nous avons remarqué quelques divergences entre notre étude et l'article de Kumar, Murray et Schetagne (1998) sur les innovations syndicales dans les milieux de travail au Canada. Les principales conclusions de ces auteurs stipulent que les organisations syndicales doivent mettre au point un ensemble de politiques et de soutien à l'intention de leurs sections locales, qui constituent la pierre angulaire du système de négociation collective en Amérique du Nord, afin de les informer, de les guider et d'assurer la coordination de leurs actions. Or, notre étude dévoile plutôt que l'indépendance des sections locales dans le secteur de la métallurgie permet aux syndicats d'adopter une stratégie de participation à la gestion de la formation qui soit mieux adaptée aux besoins des travailleurs de chaque usine. Toutefois, la centrale doit fournir un minimum de service de soutien aux sections locales pour que ces dernières négocient de manière efficace face à l'enjeu de la formation.

## **4.2 Le modèle théorique de Weil**

Pour les fins de ce mémoire, nous avons déterminé que le modèle théorique qui convenait le mieux à notre recherche était l'analyse stratégique développée par David Weil (1994). En effet, Weil confère à l'acteur syndical la capacité d'intégrer les contraintes et les opportunités exercées par l'environnement et les attentes des

membres pour établir une stratégie cohérente et propre à ce dernier. Suite à notre expérience sur le terrain, nous avons pu évaluer la pertinence d'un tel modèle dans le cadre de notre étude sur la participation du syndicat local à la formation continue en entreprise. Nous sommes arrivés à la conclusion que le modèle de David Weil (1994) s'avère tout à fait pertinent comme modèle théorique autour duquel s'est développé notre recherche.

En premier lieu, Weil se refuse à prendre part aux visions négatives concernant l'avenir du mouvement syndical et perçoit, dans les mutations actuelles de l'environnement du travail, des éléments susceptibles de permettre une régénération de l'acteur syndical si celui-ci adopte des stratégies plus novatrices que traditionnelles. Dans le cas des syndicats de notre échantillon, nous pouvons remarquer que les sections locales développent bel et bien leur stratégie selon les mutations actuelles de l'environnement du travail et semblent très à l'écoute des besoins de leurs membres en matière de formation. Le secteur de la métallurgie au Québec se trouve présentement dans une situation de plus en plus compétitive en raison de la présence accrue des Chinois dans certains marchés comme celui de l'acier. Les syndicats affiliés à la fédération de la métallurgie de la CSN sont conscients des impacts de cette compétitivité sur leur usine et sur leurs emplois. Cette prise de conscience a permis à plusieurs d'entre eux d'identifier des éléments susceptibles de permettre un renouveau chez l'acteur syndical, afin qu'il adopte des stratégies plus novatrices que traditionnelles. Ainsi, certains syndicats de notre échantillon ont pu identifier la formation des travailleurs comme une opportunité de renouveler leurs capacités d'action face aux nouvelles réalités du marché et ont, pour certains, privilégié la participation consultative ou décisionnelle à la formation continue, ce qui constitue une stratégie davantage novatrice que traditionnelle. Cependant, il est possible que certains syndicats de notre étude aient choisi d'être plus passifs face à l'enjeu de la formation, notamment pour ceux dont la participation est plutôt limitée. Toutefois, il est à noter que la plupart des syndicats de notre échantillon ne semblent pas voués à l'échec comme le prétend la vision négative de l'avenir du mouvement syndical. Ainsi, le modèle théorique que nous



avons choisi s'avère pertinent dans notre recherche et ce, malgré le fait que l'acteur syndical semble maintenir une stratégie davantage traditionnelle.

En second lieu, Weil (1994) identifie quatre caractéristiques fondamentales auxquelles les syndicats doivent porter attention au niveau stratégique pour faire face au contexte actuel. Il s'agit de l'ajustement à l'environnement externe, la prise en compte des besoins et des aspirations des membres, la construction de structures et de ressources internes à l'organisation syndicale et la révision et l'amélioration de l'orientation choisie. Or, nous avons remarqué que la plupart de ces caractéristiques du modèle de Weil se sont retrouvées dans les organisations syndicales de notre étude. Les syndicats rencontrés témoignent tous d'un ajustement à l'environnement externe tout au long du développement de la stratégie locale au sujet de la formation de la main-d'œuvre. Comme le montre notre analyse des facteurs externes, l'environnement d'une usine québécoise du secteur de la métallurgie peut générer la pression de plusieurs facteurs et ainsi influencer la stratégie syndicale. Par exemple, une situation financière difficile ou un cadre institutionnel particulier joue très certainement un rôle dans la stratégie syndicale du secteur privé au Québec. Pour ce qui est de la prise en compte des besoins et des aspirations des membres, nous pouvons affirmer que cette caractéristique constitue le principal facteur qui influence la stratégie du syndicat local en matière de formation. La majorité des syndicats rencontrés ont prétendu avoir développé leur clause de formation de manière à protéger les travailleurs face aux bouleversements du marché et à faire valoir les besoins et les aspirations des membres sur le sujet. Dans certains cas, la formation occupait une place plus importante, d'où le développement d'une clause de formation plus participative. Notre étude semble indiquer que ces deux premières caractéristiques sont beaucoup plus importantes au niveau stratégique. Pour ce qui est de la construction de structures et des ressources internes à l'organisation syndicale, nous avons remarqué que les syndicats de la CSN se caractérisaient par leur autonomie et leur capacité individuelle de développer leur stratégie de formation. Cependant, le soutien de la centrale et de la fédération semble important au niveau technique et informationnel. Quant à la

révision et l'amélioration de l'orientation choisie, nous disposons de peu d'information dans notre recherche pour nous prononcer sur la validité de cette caractéristique du modèle de Weil. Nous remarquons toutefois que les syndicats interrogés luttent sans cesse pour maintenir leurs acquis en matière de formation et que les clauses sont en changement constant, ce qui concorde avec le modèle de Weil (1994).

Troisièmement, David Weil insiste sur le fait que la stratégie syndicale se situe à mi-chemin entre les contraintes et les opportunités posées par l'environnement externe et les attentes des membres. Sur ces propos, notre recherche semble améliorer le modèle de Weil en incluant les contraintes et les opportunités posées par l'environnement interne des syndicats locaux. En effet, notre étude montre clairement que certains facteurs internes, tel le degré d'ouverture patronale et l'attitude du syndicat local, influencent la stratégie de l'acteur syndical en matière de formation continue. Par conséquent, il est préférable d'affirmer que la stratégie syndicale se situe à mi-chemin entre les attentes des membres, du moins en matière de formation, et les contraintes et les opportunités posées par l'environnement externe et certains facteurs internes.

D'autre part, David Weil (1994) indique dans son modèle que l'environnement externe qui influence le développement de la stratégie syndicale se compose de cinq éléments, c'est-à-dire l'ensemble des conditions macroéconomiques, les caractéristiques du marché du produit, la technologie, le cadre politique et institutionnel, le marché du travail et les attitudes sociales envers le rôle des syndicats. L'auteur soutient qu'un examen minutieux de ces éléments permet à l'acteur syndical de mieux saisir les opportunités qui s'offrent à lui, afin de parfaire sa stratégie. Notre étude semble, encore sur ce point, confirmer la pertinence du modèle de Weil en ce qui concerne la participation du syndicat local en matière de formation continue. En effet, les syndicats ayant évalué correctement les conditions du marché de leur produit et les effets macroéconomiques sur les emplois semblent avoir développé une stratégie davantage proactive que celle des syndicats qui

auraient négligé ces détails. De plus, la technologie ou le cadre institutionnel, en l'occurrence la Loi du 1%, a sans contredit représenté une opportunité pour certains syndicats de s'impliquer dans la gestion de la formation. Finalement, un marché du travail de plus en plus dur envers les travailleurs occidentaux du secteur de la métallurgie et l'attitude patronale envers le rôle des syndicats jouent un rôle très important dans le développement d'une stratégie syndicale efficiente en matière de formation. Par conséquent, notre étude est en accord complet avec ces cinq éléments de l'environnement externe de Weil et de leur rôle face à l'acteur syndical. Comme Weil le souligne, une méconnaissance des institutions, des législations et des conditions du marché qui encadrent l'action syndicale serait alors nuisible au développement d'une stratégie efficace face à l'enjeu de la formation.

Finalement, David Weil (1994) insiste sur le fait que les syndicats doivent s'assurer de développer leur stratégie sur la base des priorités identifiées par les membres, en plus de bien cerner les enjeux de l'environnement externe. Ainsi, le caractère démocratique des organisations syndicales fait en sorte que ces derniers sont redevables aux membres qui les ont élus et qu'elles doivent en tout temps considérer l'attrait qu'elles doivent exercer auprès de membres éventuels. À cet effet, Weil affirme que les caractéristiques du marché du travail sont de bons indicateurs des attentes des membres et des travailleurs en général. Concernant ces dernières affirmations, nous pouvons conclure que le modèle de Weil est pertinent puisque les syndicats consultés témoignent tous de l'importance capitale de répondre aux attentes des membres en matière de formation. Cependant, nous pouvons nuancer les propos de Weil par le fait que la consultation informelle des membres du syndicat et les attentes prononcées en assemblée générale constituent de meilleurs indicateurs des besoins des membres, du moins pour les syndicats locaux. Toutefois, notre étude est en accord avec le modèle de Weil lorsque ce dernier affirme que l'étape finale lors de la formulation de la stratégie syndicale consiste à balancer les informations et pressions externes à l'organisation syndicale avec ses ressources et les pressions internes. C'est en effet ce que font la plupart des syndicats de notre échantillon. Ils ont défini une stratégie de formation au

mieux des intérêts des membres, dans le cadre des limites et des opportunités inhérentes au contexte dans lequel évoluent ces syndicats de la métallurgie au Québec.

### **4.3 Les connaissances nouvelles issues de la recherche**

Ce mémoire qui porte sur la participation syndicale au partenariat local en matière de formation continue nous a permis d'amener de nouvelles connaissances au sujet du mouvement syndical québécois et de son approche face à l'enjeu de la formation des travailleurs. Comme nous l'avons mentionné en introduction, le partenariat en matière de formation continue est un sujet encore bien peu exploré à ce jour dans la littérature en relations industrielles et dans la recherche en sciences humaines en général. Bien que la littérature nous dresse un portrait de la position du mouvement syndical sur la formation continue et du partenariat et de la concertation dans les milieux de travail en général, notre étude rend compte de la situation plus particulière de la position des syndicats locaux du secteur de la métallurgie face à sa participation dans la formation des travailleurs. Ainsi, notre expérience sur le terrain nous éclaire un peu plus sur les facteurs externes et internes à l'entreprise qui ont pu jouer un rôle sur la décision d'un syndicat local de participer ou non au développement et à la gestion de la formation des travailleurs.

Notre recherche porte sur les syndicats locaux de la fédération de la métallurgie de la CSN. Nous pouvons donc conclure que cette étude a permis de définir davantage les contextes économique et social actuels qui entourent la façon dont ces syndicats, du secteur privé québécois, ont su intervenir de manière plus ou moins importante dans les décisions entourant la formation des travailleurs. Les résultats de ce mémoire offrent un portrait plus juste de l'état de la concertation patronale-syndicale, du moins en matière de formation, que ce que nous présentait le Forum sur la concertation du ministère du Travail de l'automne 2003. Désormais, il est possible de mieux comprendre l'impact réel de la Loi du 1% sur la participation des syndicats locaux à la formation continue. Nous comprenons aussi que la Politique

d'intervention sectorielle n'a pas nécessairement l'effet escompté sur le partenariat en entreprise. Cette recherche permet aussi de voir que les sections locales des syndicats, étant beaucoup plus près des travailleurs, accordent beaucoup plus d'importance aux besoins et aux attentes des membres qu'aux enjeux reliés à la mondialisation des marchés, qui intéressent davantage les grandes centrales. De plus, cette recherche montre aussi qu'une situation financière difficile n'est pas nécessaire pour instaurer et entretenir une coopération formelle entre les deux parties en matière de formation, ce qui semblait pourtant nécessaire en matière de réorganisation du travail (Bourque 1999). Bref, les facteurs externes qui influencent la participation syndicale à la formation continue dans les milieux de travail sont moins nombreux que ne le laissait croire la littérature.

En ce qui concerne les facteurs internes, les résultats obtenus dans cette étude nous permettent de mieux saisir la portée de ces derniers sur la participation des syndicats locaux à la formation continue. En effet, notre recherche a montré qu'une attitude novatrice et proactive du syndicat local était liée à une participation plus importante de ce dernier au niveau de la formation continue, alors que la littérature consultée ne permettait pas de faire de tels liens. De plus, notre étude nous a permis de montrer que l'ouverture patronale influençait le degré de participation du syndicat local à la formation continue, de la même manière que Bourque (1999) avait montré que cette ouverture de l'employeur avait une influence positive sur les projets de partenariat en matière de réorganisation du travail. Nous avons pu aussi montrer que l'évolution technologique d'une compagnie allait de pair avec des besoins de formation plus intenses, ce qui nécessairement sensibilise le syndicat local à ce dossier. Ainsi, ce mémoire offre au lecteur la possibilité de connaître l'impact réel de l'ensemble de ces facteurs, internes à l'entreprise, sur la décision du syndicat de participer ou non à la formation, qui traditionnellement, appartenait exclusivement à l'employeur.

Finalement, cette recherche nous permet de connaître davantage les syndicats locaux de la CSN et de sa fédération de la métallurgie. Ainsi, nous constatons que

les négociations sur les lieux de travail se déroulent d'une manière indépendante et que chaque syndicat développe une stratégie adaptée selon le contexte entourant l'usine dans laquelle il se trouve. Nous pouvons ainsi explorer le mouvement syndical sous un autre angle que celui des grandes centrales et dévoilons un aspect du syndicalisme jusqu'à maintenant peu étudié, c'est-à-dire le contexte entourant la négociation et le développement d'une clause particulière et désormais importante à la convention collective, celle de la formation.

#### **4.4 Les limites de la recherche**

Bien que notre recherche offre des développements intéressants sur la participation du syndicat local à la formation continue, elle contient toutefois certaines limites qu'il est important de considérer afin de saisir la portée réelle de notre recherche. En premier lieu, notre échantillon regroupe une quantité limitée de syndicats locaux. Même si nous avons établi des liens importants entre certains facteurs et le niveau de participation du syndicat local à la formation continue, nous n'avons que neuf syndicats à étudier au total, donc trois syndicats seulement par degré de participation. Une recherche sur un échantillon plus considérable permettrait de vérifier davantage nos résultats et nos conclusions.

Deuxièmement, notre échantillon regroupe des syndicats de la seule fédération de la métallurgie de la CSN. Par conséquent, les résultats de notre recherche ne s'appliquent pas forcément à l'ensemble du secteur privé québécois. Cependant, nous pouvons affirmer que notre recherche permet, selon certains auteurs, une généralisation analytique des résultats à l'ensemble des cas présentant des caractéristiques similaires aux cas sélectionnés pour l'étude (Yin 1989).

Finalement, une troisième limite que nous pouvons apporter à notre recherche se trouve dans notre méthode de collecte des données. En effet, l'entrevue semi-dirigée laisse place parfois à la spéculation ou à des perceptions des interviewés. Ainsi, l'information recueillie lors de ces entrevues reposent la plupart du temps sur

les impressions et le vécu de ces derniers au lieu de provenir d'une observation directe en entreprise. Cependant, dans la mesure du possible, une analyse plus approfondie de l'information de notre part a permis de diminuer cette limite.

## Conclusion

L'objectif premier de ce mémoire était de comprendre et d'expliquer le plus possible les facteurs qui furent déterminants dans la décision d'un syndicat local quant au partenariat local en matière de formation de la main-d'œuvre dans le secteur privé au Québec. Un bilan d'études sur les questions de la participation syndicale à l'enjeu de la formation et du partenariat entre les parties dans les milieux de travail a montré que la formation des travailleurs constitue un enjeu crucial pour les acteurs qui composent les sociétés industrielles d'aujourd'hui et que plusieurs caractéristiques de plusieurs systèmes de relations industrielles dans le monde ont favorisé le développement de mécanismes de concertation.

Au Québec, ce n'est que depuis les années 90 que le système national de formation continue s'est développé plus rapidement, notamment par l'arrivée de la Loi du 1%. L'adoption de cette dernière constituait, en quelque sorte, le résultat concret d'une lutte acharnée du mouvement syndical québécois pour la reconnaissance de l'importance de la formation. À cette époque, nous étions témoins de l'établissement d'un certain « partenariat » entre les parties syndicale et patronale et le gouvernement dans la structuration du système national de formation professionnelle. Les syndicats tenaient un rôle actif au niveau national en matière de formation. Cependant, la littérature montre bien que le partenariat est une réalité beaucoup moins évidente au niveau local, où la partie syndicale est généralement beaucoup moins impliquée en matière de formation continue.

En se concentrant sur les syndicats de la fédération de la métallurgie, nous avons tenté d'identifier les facteurs, internes et externes à l'entreprise, qui influencent le niveau de participation des syndicats locaux à la gestion de la formation continue. Ces syndicats locaux peuvent participer à l'enjeu de la formation en limitant leur action à la simple protection des intérêts financiers des travailleurs, comme ils peuvent y participer de manière active en siégeant au sein d'un comité de formation qui soit consultatif ou décisionnel. Ainsi, notre étude a montré que certains facteurs



ont eu une influence certaine sur la participation des syndicats locaux en matière de formation.

De manière générale, les cas étudiés ont permis de constater certaines réalités des syndicats locaux du secteur de la métallurgie au Québec face à l'enjeu de la formation. Bien que la concertation patronale-syndicale soit un phénomène en expansion dans les milieux de travail du secteur privé au Québec, il semble que le partenariat sur la formation, où le syndicat disposerait d'un pouvoir décisionnel, soit beaucoup plus rare et peut-être même en perte de vitesse. Alors que les syndicats qui participent de manière décisionnelle à la formation doivent constamment lutter pour le maintien de leur clause, d'autres dont la participation est plus limitée ont déjà fait partie d'un comité conjoint décisionnel. De plus, certains syndicats dont la participation active est inscrite à la convention collective prétendent que la partie patronale ne respecte pas les modalités de la clause. Par conséquent, notre étude témoigne de la rareté et de la fragilité d'une participation syndicale à la gestion de la formation.

Cependant, les principaux résultats de notre enquête sur le terrain révèlent que des facteurs externes et internes aux milieux de travail influencent la participation des syndicats locaux à la formation continue. Au niveau des facteurs externes, la Loi du 1% a servi de tremplin à certains syndicats locaux du secteur privé pour s'investir de manière plus importante dans la formation des travailleurs. Puisque la Loi 90 ne prévoit pas de pouvoir décisionnel à la partie syndicale en matière de formation, certains syndicats locaux tenteront d'obtenir ce pouvoir à l'intérieur même de la convention collective. De plus, la Loi du 1% oblige la partie patronale à offrir un investissement minimal à la formation des travailleurs. Ainsi, les syndicats locaux peuvent voir dans cette obligation une opportunité d'élargir les champs de négociation collective à l'enjeu de la formation.

Par ailleurs, les cas étudiés ont confirmé l'hypothèse selon laquelle une situation financière difficile de l'entreprise facilite l'intégration de la partie syndicale à la

gestion de la formation au sein de comités. Une situation économique précaire favorise toujours le compromis de part et d'autre, ce qui permet au syndicat d'être impliqué dans la gestion de l'entreprise. Nous notons toutefois que les résultats ne nous permettent pas d'affirmer que la Politique d'intervention sectorielle, les effets de la mondialisation et l'appui de la centrale syndicale ont eu une influence particulière sur la participation syndicale à la formation continue.

Pour ce qui est des facteurs internes, le facteur le plus influent qui détermine l'importance de la participation syndicale à la formation dans les milieux de travail est le degré d'ouverture patronale. La formation est encore considérée aujourd'hui comme un domaine de gestion qui revient exclusivement à l'employeur. Ainsi, les syndicats qui participent de manière plus limitée à la formation se heurtent à une grande réticence de la part de la partie patronale face à leur participation dans ce domaine, alors que ceux qui participent de manière beaucoup plus importante à la gestion de la formation travaillent dans un climat largement plus coopératif avec un employeur qui montre un degré élevé d'ouverture à la participation syndicale dans la formation. De plus, un syndicat qui montre une attitude plus proactive est susceptible de chercher à augmenter son niveau de participation à la formation, ce qui constitue un élargissement du domaine d'intervention du syndicat. Notre étude montre aussi que la technologie, de même que des besoins élevés des membres en matière de formation, incitent le syndicat local à vouloir s'investir davantage dans la gestion de la formation. Finalement, notre recherche n'a pu permettre de conclure que la taille de l'unité d'accréditation et la catégorie de travailleurs ont eu une influence claire sur la participation syndicale à la formation.

En terminant, notre étude sur la participation du syndicat local à la formation continue nous a permis d'établir certaines pistes utiles pour des recherches futures sur le sujet. Comme notre étude s'est concentrée sur les syndicats affiliés à la fédération de la métallurgie de la CSN, il pourrait être intéressant d'étendre cette recherche à plusieurs fédérations de la CSN et à d'autres centrales, telle la FTQ. Ainsi, nous pourrions vérifier la validité de nos résultats dans des secteurs d'activité

plus variés ou dans des syndicats qui ont des caractéristiques organisationnelles différentes.

## Bibliographie

BALDWIN, John R. et JONHSON, Joanne, (1995), *Développement du capital humain et innovation: La formation dans les petites et moyennes entreprises*, Division des études micro-économiques, Statistique Canada, no 74, 45 pages.

BERNIER, Colette, BILODEAU, Michèle et GRENIER, Jean-Noël, (1996), « Les comités paritaires de formation professionnelle au Québec : vers une plus grande coopération dans les relations de travail? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol.51, no 4, pages 665-692.

BERNIER, Colette, (1999) «Vers une formation « continue » de la main-d'œuvre au Québec? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol 54, no 3, pages 489-500.

BERNIER, Colette, (2001) « Syndicats et formation professionnelle au Québec : entre stratégies globales et actions locales », *Formation, relations professionnelles et syndicalisme à l'heure de la société-monde*, sous la direction de Colette Bernier, Annette Jobert, Hélène Rainbird et Jean Saglio, Québec : les presses de l'Université Laval, pages 284-300.

BOURQUE, Reynald, (1999), « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail : Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol 54, no 1, pages 136-164.

CHAREST, Jean, (1998), « La formation de la main-d'œuvre et les syndicats au Québec dans les années 90 », Communication présentée au 2<sup>ème</sup> colloque du Réseau de recherche en formation et travail, Université York.

CHAREST, Jean, (1999), « Articulation institutionnelle et orientations du système de formation professionnelle au Québec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 54, no 3, pages 439-469.

CHOUKIR, Jamel, (1998), « Les relations de partenariat en formation : nouveau mode de régulation ou illusion ? », *Possibles*, 22, no 3-4, été-automne, p. 279-292.

GREEN, Francis, MACHIN, Stephen, et WILKINSON, David, (1999), « Trade Unions and Training Practices in British Workplaces », *Industrial and labor Relations Review*, vol. 52, no 2, pages 179-195.

KENNEDY, Sean, DRAGO, Robert, SLOAN, Judith and WOODEN, Mark, (1994) «The Effect of Trade Unions on the Provision of Training : Australian Evidence », *British Journal of Industrial Relations*, vol 32, no 4, pages 565-580.

KUMAR, Pradeep, MURRAY, Gregor et SCHETAGNE, Sylvain, (1998), « Les changements dans les milieux de travail : Impacts, politiques et systèmes de soutien mis en place par les syndicats », *Gazette du travail*, Développement des ressources humaines Canada, pages 82-97.

LAROUCHE, Viateur, (1990), *Les orientations en relations industrielles*, Vingt-cinq ans de relations industrielles au Québec, Cowansville, Yvon Blais, p. 22.

LAPOINTE, Paul-André, LÉVESQUE, Christian, MURRAY, Gregor et LE CAPITAINE, Catherine, (2001), « Les innovations en milieu de travail dans les industries métallurgiques au Québec : Rapport synthèse. », *Groupe de travail sur les ressources humaines de la table de concertation dans les industries métallurgiques*, 38 pages.

MORISSETTE, Réal, (1993), « Évolution de l'intérêt pour la formation dans les conventions collectives québécoises de 1980 à 1992 », *Le Marché du Travail*, juillet 1993, pages 5-10 et 63-72.

QUIVY, Raymond et VAN CAMPENHOUDT, Luc, (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, éditions Dunod, Paris, 287 pages.

STREECK, Wolfgang (1992), « Training and the New Industrial Relations : A Strategic Role for the Unions? », *The Future of Labour Movements*, M. Regini, dir. London: Sage, pages 250-269.

Travail Québec (2003), *Forum sur la concertation patronale-syndicale*, Exploration d'un site Web du colloque organisé à Montréal les 10 et 11 novembre 2003 :  
[http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/concertation\\_ps/concertationps.html](http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/concertation_ps/concertationps.html).

VENDITTI, Angela, (2003), *La stratégie syndicale dans le nouveau contexte institutionnel de la formation continue au Québec: l'étude de cas de la Confédération des syndicats nationaux*, mémoire de maîtrise, Facultés des études supérieures, Université de Montréal, 168 pages.

VOYER, Odette, (1991), « À l'heure de la formation : la situation des syndiqués du Québec », *Le Marché du Travail*, février 1991, pages 6-10 et 85-91.

WEIL, David, (1994), *Turning the Tide. Strategic Planning for Labor Unions* New York, Lexington Books, 319 pages.

WHITFIELD, Keith and STRAUSS, George, (1998), *Researching the World of Work. Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, Ithaca: ILR Press, 300 pages.

YIN, Robert, (1989), *Case Study Research : Design and Methods*, Newbury Park:  
Sage Publications.

## **Annexes**

## Annexe I- Grille d'entrevue

Bonjour,

J'effectue présentement une recherche sur la participation du syndicat local à la formation continue. Cette recherche a pour objectif de recueillir de l'information, afin de réaliser mon mémoire de maîtrise en relations industrielles. À cet effet, je rencontre une dizaine de syndicats locaux, tous affiliés à la Fédération de la métallurgie de la CSN, pour procéder à des entrevues semi-structurées avec leur représentant. La présente entrevue, d'une durée approximative d'une heure, contient un ensemble de questions visant à comprendre les facteurs ayant joué un rôle lors de la négociation d'une clause de formation comme celle qui apparaît dans votre convention collective. Avec votre permission, j'aimerais que notre entretien soit enregistré, mais je vous assure que seul moi et mon directeur de recherche auront accès au contenu de la présente. Les renseignements que vous me fournirez demeureront confidentiels et anonymes. Acceptez-vous ces conditions?

### Identification du répondant

<b>Nom :</b>	<b>Fédération :</b>
<b>Fonction :</b>	<b>Secteur d'activité :</b>
<b>Date d'entrée en fonction :</b>	<b>Nombre de travailleurs :</b>
<b>Âge du syndicat :</b>	<b>Portrait général de la main-d'œuvre (âge, sexe, métier) :</b>

### Questions générales :

<b>Je constate que dans votre convention collective il y a une clause qui prévoit :</b>
---



Depuis quand avez-vous cette clause sur la formation?
Pourquoi avez-vous cette clause?
Comment en êtes-vous arrivé à cette clause?

**Questions principales :**

Questions	Hypothèse testée
<p>Quelle est la masse salariale de l'entreprise? (approximativement)</p> <p>La Loi du 1% a-t-elle joué un rôle quant à la présence de la clause? (Pourquoi? Exemple?)</p>	<p><b>H1 : La Loi du 1% et la Politique d'intervention sectorielle sont venus donner une impulsion au degré de participation privilégié par le syndicat local en matière de formation continue.</b></p>
<p>À votre connaissance, y a-t-il un comité sectoriel de la main-d'œuvre dans votre secteur d'activité?</p> <p><b>Si oui :</b></p> <p>Quelle importance accordez-vous à l'existence de ce comité pour expliquer la présence de la clause de formation? (Pourquoi? Exemples?)</p>	<p><b>H1 : La Loi du 1% et la Politique d'intervention sectorielle sont venus donner une impulsion au degré de participation privilégié par le syndicat local en matière de formation continue.</b></p>

Connaissez-vous la position de votre fédération ou de la CSN relativement à la participation des syndicats locaux à la formation des travailleurs? (orientation politique)

Considérez-vous que cette position a joué un rôle dans votre décision de négocier une clause sur la formation?

Considérez-vous que votre fédération ou la CSN accorde suffisamment d'importance à l'enjeu de la formation des travailleurs?

Croyez-vous avoir bénéficié d'un appui suffisant de la fédération ou la CSN pour vos démarches entourant la négociation de votre clause portant sur la formation?

De manière concrète, de quels moyens offerts par votre fédération ou la CSN avez-vous bénéficié ou auriez-vous aimé bénéficier lors de la négociation de votre clause sur la formation? (ressources humaines, information, formation, appui à la négociation)

**H2 : Le soutien de l'organisation syndicale dans sa stratégie a pour effet d'inciter le syndicat local à négocier un plus haut degré de participation à la formation continue.**

<p>Votre entreprise et les emplois sont-ils affectés par la mondialisation?</p> <p>Quelle part de la production est destinée à l'étranger?</p> <p>Est-ce que la mondialisation a pu avoir une influence dans votre décision de négocier la clause de formation?</p> <p>L'entreprise est-elle certifiée ISO?</p> <p><b>Si oui :</b></p> <p>Est-ce que le processus de certification ISO a eu une influence quant à la négociation de la clause de formation?</p>	<p><b>H3 : La mondialisation est un facteur qui a poussé l'acteur syndical vers un plus haut degré de participation en matière de formation continue.</b></p>
<p>Dans quel contexte financier de l'entreprise avez-vous négocié les clauses relatives à la formation?</p> <p>Considérez-vous les investissements en formation dans l'entreprise comme suffisants?</p> <p>Y a-t-il un aspect de la situation économique de l'entreprise qui a joué un rôle lors de la négociation de la clause de formation?</p>	<p><b>H4 : Une condition financière difficile de l'entreprise incite le syndicat local à une participation plus importante à la formation continue.</b></p>

<p>De manière générale, comment décririez-vous l'attitude de votre syndicat face à l'entreprise? (participative ou non)</p> <p>Poursuivez-vous des objectifs de participation des travailleurs à la vie de l'entreprise?</p> <p>Quelle importance le syndicat accorde-t-il à la formation par rapport à d'autres priorités?</p> <p>Quelle importance, selon vous, vos membres accordent-ils à la formation? (Y a-t-il des résistances? Comment expliquez-vous cet intérêt (ou ce manque d'intérêt) de vos membres à l'égard de la formation?)</p> <p>D'après-vous, le syndicat a-t-il une bonne connaissance des besoins de ses membres en matière de formation? (si oui, par quels moyens?) (si non, pourquoi?)</p> <p>Quel est l'avantage pour vos membres de la clause de formation de votre convention collective?</p>	<p><b>H5 : Une attitude proactive privilégiée par le syndicat local incite ce dernier à un plus haut degré de participation au partenariat en matière de formation continue.</b></p> <p><b>H6 : Plus les membres de l'unité d'accréditation ont des besoins de formation, plus le syndicat local aura tendance à participer au partenariat local en matière de formation continue.</b></p>
--	--

<p>De manière générale, comment décririez-vous vos relations de travail avec la partie patronale?</p> <p>Quelles furent les difficultés rencontrées lors de la négociation d'une clause relative à la formation?</p> <p>Comment qualifiez-vous l'attitude de votre employeur quant au rôle du syndicat dans la formation? (ouverture, intransigeance)</p>	<p><b>H7 : L'attitude d'ouverture de l'acteur patronal face à la participation syndicale à la gestion de la formation continue incite le syndicat local à un degré de participation plus élevé en la matière.</b></p>
<p>Quelle est l'importance de la technologie dans la production?</p> <p>À quelle fréquence surviennent des modifications technologiques au sein de la production?</p> <p>Quelle importance attribuez-vous à la technologie ou au changement technologique dans votre décision de négocier la clause de formation que vous avez dans votre convention collective?</p>	<p><b>H8 : L'importance de la technologie dans l'entreprise incite à une plus grande participation du syndicat local au partenariat en matière de formation continue.</b></p>
	<p><b>H9: Plus la taille de l'unité d'accréditation est grande, plus le syndicat local aura tendance à vouloir participer de façon plus importante au partenariat en matière de formation continue.</b></p>

	<b>H10 : Les membres ouvriers manuels et non-spécialisés incitent le syndicat local à un degré moindre de participation au partenariat en matière de formation continue que les professionnels et les ouvriers spécialisés.</b>
--	---

### Questions finales

Auriez-vous souhaité avoir un autre type de clause de formation que celle dont vous disposez? (Prévoyez-vous des actions éventuelles à cet effet?)

Quelle importance accordez-vous dans l'avenir à la formation et à son encadrement dans la convention collective?

Y a-t-il d'autres facteurs qui expliquent la présence de votre clause de formation dans la convention collective?

L'entrevue est terminée et je vous remercie pour votre collaboration et le temps que vous m'avez accordé. Si vous désirez connaître les résultats de ma recherche, je pourrais vous faire parvenir un résumé de mon mémoire de maîtrise.

Merci

**Annexe II : Clauses de formation des  
syndicats de « participation décisionnelle »**

1. Dans le nouveau contexte économique, les parties reconnaissent l'importance de l'implantation d'un programme conjoint pour l'ensemble des salariés. Elles reconnaissent de plus:
  - a) la nécessité d'une concertation entre les gestionnaires, le syndicat et les salariés;
  - b) la nécessité de la transmission et de l'analyse des informations pour fins de réalisation des activités de formation en fonction des besoins de l'entreprise;
  - c) que les projets de formation auront pour objet le développement des connaissances pratiques des salariés, le recyclage, selon les besoins de l'entreprise, pour mieux planifier et mettre en application les changements technologiques;
  - d) la nécessité que l'entreprise et ses salariés puissent investir, de part et d'autre, autant les montants que les énergies nécessaires et disponibles pour assurer une amélioration continue dans la formation des salariés en fonction des besoins.
  
2. L'Employeur et le Syndicat participent à un comité conjoint de formation, composé d'un minimum de deux (2) représentants chacun.
  
3. Le comité de formation a pour mandat de:
  - a) discuter de l'élaboration, de l'organisation et de faire le suivi des projets et activités de formation;
  - b) discuter de l'évaluation des besoins de formation dans l'entreprise;
  - c) promouvoir les intérêts communs en matière de formation;
  - d) recevoir les suggestions et les commentaires des personnes impliquées dans le programme de formation;
  - e) discuter et disposer de toutes questions relatives à la formation des salariés;
  - f) étudier et évaluer les différents programmes gouvernementaux de formation.
  
4. **Modalité de fonctionnement**
  - a) Les salariés réguliers qui participent à des activités de formation durant leur cédule régulière de travail ne subissent pas de perte de salaire régulier.
  - b) Les salariés qui participent à des activités de formation en dehors de leur cédule régulière de travail sont payés à leur taux régulier à l'exception de la période de repas qui est non payée.
  - c) Dans le cadre des activités ci-dessus mentionnées, le salarié reçoit, à titre de dédommagement, une (1) heure de salaire à son taux régulier, lorsqu'une activité débute plus d'une heure après la fin de son quart de travail et se termine plus d'une heure avant le début de son quart régulier de travail.



S2

- 37.01 Pour les fins de la présente convention :
- a) Les parties reconnaissent l'importance d'un programme de formation pour l'ensemble des salariés de l'entreprise.
  - b) L'Employeur établit les objectifs et les priorités en fonction de ses besoins tout en considérant les attentes des travailleurs.
  - c) La nécessité de planifier et de réaliser conjointement deux types de formation :
    - i) Formation de recyclage et d'appoint.
    - ii) Formation pour le perfectionnement individuel.
  - d) La réalisation d'activités de formation des salariés, adaptées aux besoins de l'employeur et des personnes visées, en fonction de l'amélioration des compétences du salarié sur son travail et son développement futur, le recyclage pour faciliter les changements d'ordre technologique, organisationnel et autres, l'esprit d'initiative, l'accès à d'autres postes et l'amélioration du climat de travail.
  - e) La nécessité d'investir les argents et les énergies nécessaires pour maintenir un programme continu de formation en fonction des budgets approuvés par l'Employeur. Les parties conviennent que tout programme de formation, excluant le perfectionnement individuel qui lui est à la charge du salarié, sera fait en temps partagé entre la compagnie et les salariés impliqués (pour moitié sur les heures normales de travail et rémunérées, et pour l'autre moitié hors des heures normales de travail et non-rémunérées). Le comité paritaire dans des cas exceptionnels pourra déterminer que le temps de formation sera totalement rémunéré.
  - f) D'établir des relations directes et constructives entre la direction du personnel et le syndicat pour réaliser les objectifs définis dans cette clause.
- 37.02 Les deux parties conviennent de constituer un comité paritaire permanent de formation composé de deux représentants du syndicat horaire et de deux représentants de l'entreprise, ils définiront leurs mandats et leurs responsabilités en fonction des objectifs et des priorités de l'entreprise.
- 37.03 Ce comité paritaire de formation révisera le contenu des cours qui seront adaptés aux besoins de l'entreprise et des salariés.
- 37.04 Ce comité paritaire de formation se réunit au besoin selon les exigences de ses mandats et établit sa cédule de rencontres.
- 37.05 Les décisions du comité sont prises par consensus entre les deux parties.
- 37.06 Les projets et réalisations effectués dans le cadre du programme de formation doivent être publicisés, pour que l'ensemble des salariés en soit informé de la façon la plus efficace.
- 37.07 La compagnie conserve le droit d'établir la formation requise pour assurer la continuité et l'efficacité de ses opérations.
- 37.08 L'employeur rembourse les frais d'inscription et le matériel didactique pour le cours sur présentation de l'attestation de réussite si tel cours a été approuvé préalablement par l'employeur.

**22.01**

Énoncé général : Les parties reconnaissent que la formation augmente la polyvalence et les occasions d'emplois du salarié. Les parties reconnaissent aussi l'apport bénéfique de la formation pour l'entreprise. Il y aura des efforts communs et de chacun pour permettre les occasions de formation.

**22.02**

Tout salarié est requis d'assister aux formations approuvées par le comité. Si la formation se donne durant les heures régulières, le salarié est payé à son taux régulier pour toutes les heures durant lesquelles il est présent à ces réunions. Si la formation se donne en dehors des heures régulières, le salarié est payé à son taux majoré pour toutes les heures durant lesquelles il est présent à ces réunions.

**22.03**

Lors d'une formation par parrainage, le salarié régulier en formation reçoit le taux de salaire de son occupation régulière.

**22.04**

Le comité de formation est formé de trois (3) représentants du Syndicat, dont le président, et de trois (3) représentants de l'Employeur et les activités du comité se font en conformité des dispositions de la loi favorisant le développement de formation de la main d'œuvre. Les réunions du comité se font pendant les heures normales de travail et les représentants des travailleurs sont payés à leur taux régulier pour toutes les heures passées en réunion.

**22.05**

Le comité doit participer à la définition des besoins et propose des moyens de formation. Le comité doit s'assurer du bon déroulement des activités de formation, du choix des formateurs internes et externes, du temps alloué à la formation et à sa préparation, du lieu et des moments de formation.

**22.06**

Les formateurs internes sont payés à leurs taux de base réguliers pour toutes les heures pendant lesquelles ils préparent ou dispensent la formation. À moins de ne pouvoir le remplacer, le formateur interne construit un cours pendant ses heures régulières de travail.

**22.07**

Un salarié en formation peut accomplir, sans la présence de son formateur, une partie du travail reliée à son poste, s'il a reçu la formation reliée à l'accomplissement du travail en question telle que définie par le comité de formation.

**Annexe III: Clauses de formation des  
syndicats de « participation consultative »**

**9.14 FORMATION**

a) Les parties reconnaissent l'importance de la formation et s'engagent à coopérer à cette fin. Le salarié a la responsabilité de suivre la formation appropriée sur son occupation ou sur d'autres occupations.

b) Un groupe de travail sur la formation composé de deux (2) représentants du Syndicat et de deux (2) représentants de l'Employeur est formé.

Le groupe de travail discute de besoins concernant la formation et recommande diverses solutions ou divers programmes visant le développement des compétences des salariés en tenant compte de critères d'efficacité et d'économie et des besoins exprimés suite à un affichage.

En outre, il recommande des modalités concernant la façon d'appliquer la formation. L'Employeur assure un suivi sur les recommandations émises par le groupe de travail.

Ce groupe de travail est le même pour les salariés commis et techniciens et les salariés rémunérés à l'heure.

c) Le groupe de travail établit conjointement les exigences normales des occupations : à défaut d'entente, les exigences normales demeurent en vigueur.

d) Lorsqu'un salarié suit un programme de formation professionnelle, il convient d'y investir de son temps personnel et l'Employeur convient d'y participer financièrement selon la politique en vigueur.

e) Les salariés qui ont reçu la formation dans une occupation dont l'exercice exige une licence s'engagent à l'obtenir ou à la renouveler par la suite. L'Employeur en assume alors les frais.

f) L'assignation au travail de jour pour fins de formation n'excède pas quatre (4) périodes complètes d'apprentissage.

Ladite période est prolongée dans le cas d'un électrotechnicien jusqu'à ce qu'il ait obtenu son certificat de qualification – électricien selon la loi de la formation et qualification professionnelle.

g) L'Employeur a le droit de placer ou de déplacer les salariés en vue de leur donner de la formation sur son occupation ou pour le remplacement des repas ou des repos. Dans ce cas les salariés maintiendront leur taux horaire normalisé. Cette disposition ne peut avoir pour effet de donner la préférence à un salarié ayant moins d'ancienneté lors d'une promotion ou d'une rétrogradation.

La formation d'un salarié sur une autre occupation s'effectue suite à un affichage. Le salarié qui réussit sa formation reçoit une journée d'ancienneté. L'affichage fait mention "pour fins de formation". Cette journée d'ancienneté ne s'accumule pas sur aucune autre occupation.

Le salarié qui a réussi sa formation doit, à la demande, remplir l'occupation sur laquelle il a été formé.

Un salarié nommé sur un affichage "pour les fins de formation" doit être un salarié du service de l'occupation affichée, à moins d'avis contraire sur l'avis d'affichage.

Les salariés qui ont déjà reçu de la formation sur une autre occupation sans avoir accumulé de l'ancienneté reçoivent une journée d'ancienneté suite à un affichage, selon les règles ci-dessus mentionnées.

h) Tout salarié n'ayant pas accumulé soixante (60) jours d'ancienneté d'occupation dans les occupations d'électricien, mécanicien d'instrument, mécanicien d'usine, mécanicien de machinerie lourde, peut être assigné au travail de jour pour fins de formation aux particularités du travail de quart. Il est entendu que cette période est incluse dans la période d'essai pour un nouveau salarié.

Dans le cas où cette période n'est pas suffisante, l'Employeur et le Syndicat peuvent s'entendre pour prolonger la période pour le temps jugé nécessaire.

Les parties reconnaissent l'importance de la formation professionnelle et s'engagent à coopérer à cette fin.

L'employeur convient d'établir avec la collaboration de la Commission de formation professionnelle des régions données, un plan de développement de ressources humaines et d'associer le syndicat à toutes les étapes d'élaboration de ce plan.

L'employeur reconnaît que les changements technologiques et les nouvelles techniques de travail ainsi que les nouveaux procédés peuvent exiger des salariés des connaissances nouvelles et requérir une formation additionnelle pour répondre aux nouvelles exigences.

Il est entendu que les salariés touchés par ces changements ne subissent aucune perte de salaire pour le temps consacré au suivi de ces programmes.

Deux membres choisis par le syndicat assistent l'employeur aux étapes d'application de ces programmes, et ce, sans perte de salaire.

Le Comité sera chapeauté par le Vice-président Amélioration intégrale des procédés.

**S6**

**LETTRE D'ENTENTE #7  
FORMATION**

- A) Pour les tâches de démouleur, de préposé à la ferraille, de conducteur de pont roulant à la Forge ou au général Usinage ou au parc à ferraille, décriqueur à chaud (oxycoupeur), un programme de formation est mis de l'avant pour permettre l'entraînement de un (1) salarié par unité par année de convention collective, en donnant préséance au salarié de l'unité. Ce programme débute à compter de la signature de la présente convention collective.
- B) Un programme de formation d'opérateur de pont roulant 85 tonnes est mis sur pied pour permettre l'entraînement de trois (3) salariés de l'unité des ponts roulants au cours des quatre (4) prochaines années.

Afin de rendre ce programme de formation efficace et pratique, le syndicat et les salariés s'engagent à collaborer de façon étroite avec l'employeur.

**Annexe IV: Clauses de formation des  
syndicats de « participation limitée »**



**Lettre d'entente no. 7**  
**Formation**

- A. L'Employeur dresse un inventaire des compétences, aptitudes et qualifications de chaque salarié de même qu'un tel inventaire de ce qui est requis pour chaque poste inclus dans l'unité de négociation. Copie est aussitôt remise au Syndicat et au salarié pour la partie le concernant.
- B. L'Employeur établit ses besoins de formation, ses priorités de même que ses modalités de formation. Il consulte le Syndicat sur ces projets de formation dès qu'ils sont disponibles.
- C. L'Employeur affiche et distribue la formation disponible en fonction des critères spécifiés à l'article 11.09 sauf lorsque la formation est offerte aux salariés qui détiennent les postes concernés par cette formation.
- D. Les frais d'inscription et de documentation requis pour la formation sont défrayés par l'Employeur.
- E. Le salarié qui reçoit la formation pendant ses heures régulières est réputé être au travail selon la convention collective. Le salarié qui reçoit sa formation en dehors de ses heures de travail à son choix verra son quart de travail écourté d'une durée égale à ladite formation ou sera rémunéré à taux régulier pour la durée de la formation.
- F. L'Employeur peut choisir parmi les salariés volontaires des formateurs pour chaque poste qu'il désigne. Il en informe le Syndicat par écrit. La formation se donne sur le quart de travail du formateur sauf si ce dernier y consent et qu'il est rémunéré au taux de temps supplémentaire.
- G. Lors d'un affichage de poste suivant 11.09, si aucun candidat ne remplit les exigences normales du poste l'affichage est suspendue si un salarié est en processus de formation sur ce poste. Le salarié alors en formation obtient le poste s'il complète avec succès ladite formation et qu'il rencontre les autres exigences de l'affichage.

**ARTICLE 22 - ÉTUDES**

**22.01** Tout salarié après entente avec la Compagnie, peut suivre des cours sur des matières en relations avec son travail.

La Compagnie ne peut refuser la demande d'un salarié à cet effet à moins d'une raison sérieuse.

La Compagnie étudiera toute demande ayant trait à la formation provenant des salariés ou du Syndicat afin de permettre aux salariés de s'adapter aux nouveaux appareils.

Dans un tel cas, lorsque la demande est agréée, cette formation pourrait se donner durant les heures et sur les lieux de travail.

**22.02** La Compagnie rembourse au salarié la moitié (50%) des frais de cours. Il est entendu que ces cours doivent être donnés par une institution reconnue et que la Compagnie peut exiger périodiquement une attestation à l'effet que ces cours sont suivis régulièrement. Si ces cours sont suivis à la demande de la Compagnie, elle rembourse en entier (100%), sans égard du succès des examens.

**22.03** Tout salarié qui s'inscrit pour suivre, à plein temps, dans une institution reconnue, des cours de formation professionnelle ou de récupération scolaire, reçoit de la Compagnie, pour la durée de tels cours, un congé sans solde, au cours duquel il conserve son ancienneté et le droit de reprendre son poste s'il revient à l'emploi de la Compagnie avant deux (2) ans. À défaut de quoi, ledit salarié déplace un salarié selon la procédure d'ancienneté. Après une période de deux (2) ans, la règle de l'ancienneté s'applique.

**Formation**

Lorsqu'une formation sera nécessaire pour l'accomplissement d'une tâche, l'employeur offrira, ancienneté, cette formation aux salarié(e)s de bureau visés à l'intérieur des postes directs concernés.

Le mot « qualifié » signifie :

- \* **Pour les métiers du groupe 13.07a)1) :**  
sans expérience théorique ou pratique.
- \*\* **Pour les métiers du groupe 13.07a)2) :**  
Un (1) an d'expérience pratique ou une attestation qu'ils ont suivi des cours dans une institution reconnue par le ministère de l'éducation, directement reliés au poste vacant ou qu'ils ont obtenu un certificat de compétence.
- \*\*\* **Pour les métiers du groupe 13.07a)3) :**  
Une attestation qu'ils ont suivi un cours complet (D.E.P., diplôme d'études professionnelles) reconnu par le Ministère de l'Éducation directement relié au poste vacant ou un certificat de compétence.

Sauf pour la première (1ère) Classe où il doit subir avec succès un examen, un salarié qui détient une classe de métiers accède automatiquement à une classe supérieure après deux mille (2,000) heures de travail dans une classe qu'il détient déjà.

Sauf pour la première (1ère) Classe où le salarié doit subir avec succès un examen, le salarié qui obtient un poste de métiers Classe 4 sera, après mille (1,000) heures de travail, reclassé à une classe supérieure à la condition qu'il détienne les attestations scolaires d'une institution reconnue par le Ministère de l'Éducation ou qu'il détienne une attestation du Ministère du Travail du Québec pour chaque métier.

Le mot examen dans l'application des paragraphes d) et e) signifie :

Examens pour des métiers réglementés sont ceux dispensés par le Ministère du Travail du Québec. Examens pour des métiers non-réglementés sont ceux qui sont préparés par l'Employeur et validés par le Ministère de l'Éducation.

L'Employeur remboursera à tout salarié qui désire obtenir la formation technique requise à l'article 13.07 c), les coûts annuels de cette formation à condition qu'il démontre à la satisfaction de l'Employeur qu'il a subi avec succès les examens annuels.

Les salariés dans les classifications de métier qui ne sont pas première (1ère) classe seront toujours accompagnés d'un salarié première (1ère) classe pour effectuer les travaux relevant de leur métier qui pourraient comporter des risques possibles pour leur santé ou leur sécurité.

L'Employeur s'efforcera de distribuer les tâches des métiers préposés au service de l'entretien de façon à ce que les tâches ainsi distribuées correspondent directement aux classifications des métiers concernés.

